



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Zvyšování efektivnosti hospodaření příspěvkové organizace

Increasing of the Efficiency of Financial Management in the Allowance Organization

Student:

Jolana Kvapilová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Jolana Kvapilová**

Studijní program:

B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

6202R055 Veřejná ekonomika a správa

Téma:

**Zvyšování efektivnosti hospodaření příspěvkové organizace**  
**Increasing of the Efficiency of Financial Management in the Allowance**  
**Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Pravidla hospodaření příspěvkových organizací
  3. Analýza hospodaření příspěvkové organizace
  4. Možnosti zvyšování efektivnosti hospodaření příspěvkové organizace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

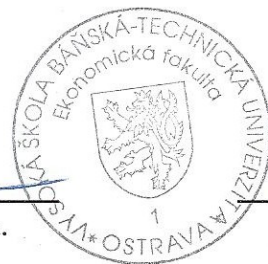

- REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 263 s. ISBN 978-80-7263-825-3.
- MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 191 s. ISBN 978-80-7263-664-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Tománek, CSc.**


Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



---

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015

  
Jolana Kvapilová

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>PRAVIDLA HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>5</b>
2.1	Neziskový sektor, organizace v neziskovém sektoru .....	5
2.2	Příspěvkové organizace .....	7
2.2.1	Základní legislativní předpisy .....	8
2.2.2	Příspěvkové organizace zřizované státem .....	9
2.2.3	Příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky .....	9
2.2.4	Hospodaření příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky ..	9
2.2.4.1	Hospodaření s majetkem .....	10
2.2.4.2	Finanční hospodaření.....	11
2.2.4.3	Hospodaření s fondy.....	12
2.3	Financování příspěvkových organizací v oblasti školství .....	14
2.3.1	Postavení a struktura školství v České Republice .....	14
2.3.2	Přímé náklady na vzdělání v regionálním školství.....	15
2.3.3	Provozní výdaje .....	17
2.3.4	Investiční výdaje.....	17
2.3.5	Vícezdrojové financování.....	17
2.4	Efektivnost hospodaření .....	18
<b>3</b>	<b>ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>19</b>
3.1	Z historie obce a školy.....	19
3.2	Základní charakteristika školy.....	20
3.2.1	Personální zajištění chodu školy .....	22
3.2.2	Školská rada .....	23
3.2.3	Školní družina.....	24
3.2.4	Školní jídelna.....	24
3.2.5	Doplňková činnost.....	24
3.3	Analýza hospodaření základní školy .....	25
3.3.1	Hospodaření v roce 2009.....	26
3.3.2	Hospodaření v roce 2010.....	29
3.3.3	Hospodaření v roce 2011.....	32
3.3.4	Hospodaření v roce 2012.....	35
3.3.5	Hospodaření v roce 2013.....	39
3.3.6	Hospodaření mateřské školy v roce 2011.....	42

3.3.7	Porovnání hospodaření mateřské školy a základní školy v roce 2011–2013 .....	44
<b>4</b>	<b>MOŽNOSTI ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>47</b>
4.1	Hospodaření s fondy v letech 2009–2013 .....	47
4.2	Hospodaření v hlavní činnosti v letech 2009–2013.....	51
4.2.1	Porovnání hospodaření v hlavní činnosti v letech 2009–2013 .....	51
4.2.2	Porovnání přímých nákladů na vzdělání v letech 2009–2013 .....	55
4.2.3	Porovnání provozních nákladů v letech 2009–2013.....	56
4.3	Hospodaření v doplňkové činnosti v letech 2009–2013.....	57
4.4	Vliv doplňkové činnosti na hlavní činnost .....	59
4.5	Rozbor možností zvyšování efektivnosti hospodaření základní školy .....	60
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>68</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 ÚVOD

Organizace v neziskovém sektoru nejsou primárně zřizovány za účelem vytváření zisku. Jejich činnost má obvykle podobu veřejné služby ať už v oblasti sociální, ve zdravotnictví, kultuře či školství. Setkáváme se tedy s nimi ve všech sférách našeho života. Problémem však bývá jejich financování. Z velké části jsou závislé na prostředcích svých zřizovatelů, státu případně dalších zdrojů. Častou formou organizací, které v oblasti neziskového sektoru působí, jsou příspěvkové organizace. Tuto právní formu má většina škol a školských zařízení v České republice. Bakalářská práce je zaměřena na příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky v oblasti školství.

Předmětem práce je problematika hospodaření vybrané příspěvkové organizace. Pozornost bude věnována základní a mateřské škole v prostředí malé obce. Jedná se o obec Sudkov v okrese Šumperk o rozloze 4,89 m<sup>2</sup>. Trvale zde žije 1 135 obyvatel.

Cílem práce je zhodnocení hospodaření základní a mateřské školy, která je zřízená obcí jako příspěvková organizace, a na základě zjištěných výsledků navržení možností zvyšování efektivnosti jejího hospodaření.

Bakalářská práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola je úvod, poslední závěr. Druhá kapitola je zaměřena na teoretické zpracování problematiky neziskových organizací. Nejprve je zde charakterizován neziskový sektor v prostředí národního hospodářství, organizace v něm působící a jejich členění. V následujících částech této kapitoly je popsáno postavení příspěvkových organizací, pravidla jejich hospodaření, legislativní vymezení, rozdělení podle zřizovatele. Dále jsou v práci již podrobněji rozebrány příspěvkové organizace zřizované územně samosprávnými celky a jejich hospodaření. V poslední části druhé kapitoly je popsána struktura školství v České republice, a především financováním regionálního školství.

Ve třetí kapitole je analyzováno hospodaření Základní a Mateřské školy Sudkov, příspěvkové organizace, za období 2009–2013.

Ve čtvrté kapitole jsou pomocí komparativních metod analyzovány některé oblasti financování školy a na základě těchto analýz navrženy další možnosti, jak přispět ke zvyšování efektivnosti hospodaření organizace.

Bakalářská práce vychází z odborné knižní literatury zabývající se problematikou neziskového sektoru, financováním příspěvkových organizací a problematikou financování regionálního školství, dále z internetových zdrojů, ze základních legislativních norem, z účetních záznamů školy a z konzultací s ředitelkou školy a s ekonomkou školy.



Bakalářská práce se opírá o legislativu platnou k 31. 12. 2014.

## **2 PRAVIDLA HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Na území každého státního útvaru působí řada subjektů, které provádějí ekonomickou činnost. Soustava těchto subjektů a vztahů mezi nimi představuje národní hospodářství. Národní hospodářství lze členit dle řady kritérií, mezi něž patří např. kritérium odvětví, sektorů, prostoru, vlastnictví nebo financování. Z hlediska financování se národní hospodářství člení na ziskový (tržní) a neziskový (netržní) sektor. (Halásek, 2012)

### **2.1 Neziskový sektor, organizace v neziskovém sektoru**

V ziskovém sektoru národního hospodářství ekonomické subjekty získávají finanční prostředky realizací vlastních tržeb a jejich cílem je především dosažení zisku. V neziskovém sektoru je hlavním cílem ekonomických subjektů produkce užitku, který má většinou podobu veřejné služby. Subjekty v něm fungující získávají prostředky pro svou činnost z veřejných rozpočtů případně prostřednictvím jiných přerozdělovacích procesů. (Halásek, 2012)

Neziskový sektor se na základě principu financování člení na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. Neziskový veřejný sektor je část neziskového sektoru financovaná z veřejných financí, neziskový soukromý sektor je financován ze soukromých financí, přičemž se nevylučuje ani příspěvek z veřejných financí. Sektor domácností má význam především v koloběhu finančních toků v celém národním hospodářství. (Rektořík, 2012)

Protože v neziskovém sektoru nejsou organizace a instituce primárně založeny za účelem dosahování zisku, bývají nazývány jako neziskové či nevýdělečné. Neziskové organizace ale mohou zisk vytvářet a mohou získávat prostředky vedlejší podnikatelskou činností (jinou či doplňkovou). Jsou však povinny takto nabyté prostředky reinvestovat do své hlavní činnosti. V českých právních předpisech definuje neziskové organizace zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákoně je uveden i konkrétní výčet těchto organizací. (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012)

Pro organizace v neziskovém sektoru je zažité označení státní a nestátní (nevládní) organizace. Toto označení pramení z pohledu zřizovatele či iniciátora vzniku takové neziskové organizace. Státní neziskové organizace jsou z tohoto pohledu zřizované státem, krajem nebo obcí, případně jejich organizačními složkami, a většinou jsou zřizovány jako organizační složky a příspěvkové organizace, které mají za úkol zabezpečovat převážně výkon státní správy nebo dalších veřejných služeb jako např. zdravotních, sociálních, ve školství apod. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány občany jako formální

i neformální organizace. Jejich existence často vychází z principu samořízení a tyto organizace si většinu prostředků na své fungování zajišťují samy. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

Neziskové organizace se vyznačují bohatostí poslání a cílů a jejich činnosti prorůstají celou společností. Z toho vyplývá i potřeba je třídit podle různých kritérií jako např. podle zakladatele, globálního charakteru poslání, právně organizační normy, způsobu financování nebo charakteristiky realizovaných činností.

Podle typologických znaků se jeví jako nejvhodnější organizace v neziskovém sektoru dělit do následujících pěti skupin:

- vzájemně prospěšné soukromoprávní organizace (občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity, honební společenstva, profesní komory),
- veřejně prospěšné soukromoprávní organizace (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti),
- veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací (organizační složky státu a územně samosprávných celků, příspěvkové organizace státu a územně samosprávných celků),
- ostatní veřejnoprávní organizace (Český rozhlas a Česká televize, státní podniky, vysoké školy, veřejné vysoké školy, státní fondy, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna České Republiky),
- soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných (neziskové organizace typu obchodních společností, společenství vlastníků jednotek). (Rektořík, 2012)

V lednu roku 2014 vyšel v platnost nový občanský zákoník a s ním i nové právní formy některých neziskových organizací. V současnosti tedy podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, existují v České republice tyto typy neziskových organizací:

- spolky,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,

- evidované právnické osoby.

Z občanských sdružení se staly spolky. Do tří let musí upravit své základní dokumenty a způsoby fungování anebo se mohou transformovat na ústavy nebo sociální družstva. Nadace a nadační fondy nyní spadají pod fundace. Vznikla nová právní forma organizace, kterou je ústav. Ústavy jsou vhodné pro poskytování různých druhů obecně prospěšných služeb, proto organizace, které dříve vznikaly jako obecně prospěšné společnosti, nyní vznikají již jako ústavy. Obecně prospěšné společnosti, které existovaly před rokem 2014, se však nemusí transformovat na ústavy, mohou fungovat dle původních právních předpisů nebo se mohou rovněž transformovat na sociální družstva. Pro evidované právnické osoby se nic nezměnilo.<sup>1</sup>

## 2.2 Příspěvkové organizace

Jak bylo uvedeno již výše, příspěvkové organizace (dále jen PO) jsou z pohledu financování označovány jako státní neziskové organizace. Z hlediska právní formy jsou to právnické osoby zřizované buď státem nebo územními samosprávnými celky (dále jen ÚSC). Hospodaření a zřizování PO zřizovaných státem se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a následně zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. PO zřizované ÚSC se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zřizovatel o vzniku PO vydá zřizovací listinu, která musí obsahovat kromě názvu a sídla PO vymezení hlavní činnosti, zda bude organizaci povoleno i provozování ekonomické činnosti (jiné, doplňkové), dále informace o svěřeném majetku, statutární orgány, dobu, na kterou je zřízena nebo že je zřízena na dobu neurčitou. Po svém založení je organizace povinna vydat další vnitřní předpisy, ve kterých stanoví statut (podléhá schválení zřizovatele), organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád a další vnitřní předpisy. V čele PO stojí ředitel organizace, kterého jmenuje zřizovatel. Ředitel je statutárním orgánem a jedná za PO navenek. Organizační členění těchto organizací bývá většinou podobné, důležité je ekonomické oddělení, právní či správní oddělení. Další části se již zabývají provozováním

---

<sup>1</sup> Neziskovky – *Co je to neziskový sektor Neziskovky v ČR fakta*. [online] [cit. 2015-1-9] Dostupné také z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/)

veřejných služeb (hlavní činnost). Jednotlivé stupně řízení vycházejí z velikosti a důvodu zřízení organizace a jsou specifikovány pro každou PO ve vnitřním řádu. Kontrolním orgánem je vnitřní audit a vnější audit příslušného zřizovatele. Organizace hospodaří na základě schváleného ročního rozpočtu a výsledky svého hospodaření předkládá ke schválení zřizovateli. (Stejskal, Kuvíková a Matátková, 2012)

PO musí sestavovat rozpočet jako vyrovnaný. Může zahrnovat jen náklady a výnosy, které jsou předmětem hlavní činnosti. Příjmy, kterých z této činnosti dosahují, si organizace nechávají pro financování svých nákladů. Protože však zabezpečují veřejné statky na neziskovém principu, tyto příjmy většinou nepokrývají veškeré náklady, PO nejsou tedy finančně soběstačné. Proto dostávají z rozpočtu zřizovatele finanční prostředky ve formě příspěvku, což je z pohledu veřejných financí transfer, kterým zřizovatel pouze přispívá na financování nákladů organizace. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

### **2.2.1 Základní legislativní předpisy**

Právní rámec PO tvoří tyto legislativní předpisy:

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a jeho prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb.,
- vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, a jeho prováděcí vyhláška č. 413/2004 Sb.,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů – novelizována vyhláškou č. 460/2012
- české účetní standardy č. 701–710.

Dle platného občanského zákoníku, zákon č. 89/2012 Sb., se řadí příspěvkové organizace mezi korporace a jsou právnickou osobou. (Merlíčková Růžičková, 2013)

### **2.2.2 Příspěvkové organizace zřizované státem**

Státní PO jsou zřizovány ústředními orgány státní správy a řídí se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. Zřizovatel vydá podle zákona zřizovací listinu o vzniku PO a oznámí její zřízení v Ústředním věstníku ČR. Organizace po založení vydá svůj statut, organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád a další vnitřní předpisy. PO hospodaří s peněžními prostředky, které získává z hlavní činnosti a ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem, dále hospodaří s prostředky svých peněžních fondů (rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb), s prostředky získanými jinou činností, s dary od fyzických a právnických osob a s peněžními prostředky ze zahraničí. (Rektořík, 2012)

### **2.2.3 Příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky**

PO ÚSC jsou zřizovány krajem nebo obcí podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů, pro činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Zřizovatel vydá podle tohoto zákona zřizovací listinu s vymezením hlavního účelu, označení statutárních orgánů a vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který je předáván do správy PO k vlastnímu využití. Vznik, zrušení PO či změna ve zřizovací listině se musí zveřejnit v Ústředním věstníku ČR a na rozdíl od státní PO také zapsat do obchodního rejstříku. PO hospodaří s peněžními prostředky, které získala vlastní činností, s prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele a s prostředky svých fondů (rezervní fond, fond investiční, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb), s prostředky získanými doplňkovou činností, s dary od fyzických a právnických osob a s peněžními prostředky ze zahraničí. (Rektořík, 2012)

### **2.2.4 Hospodaření příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky**

Pro potřeby této práce dále bude pojednáváno o příspěvkových organizacích zřizovaných územně samosprávnými celky.

#### 2.2.4.1 Hospodaření s majetkem

Obce a kraje předávají příspěvkové organizaci do správy majetek a zároveň vymezují majetková práva tak, aby se svěřeným majetkem mohly vykonávat činnost, pro kterou byly zřízeny. Zejména je nutné vymezit práva a povinnosti spojené s jeho efektivním a účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, podmínky pro jeho další investiční výstavbu apod. (Merlíčková Růžičková, 2013)

V zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, je v § 27 stanoveno, že PO hospodaří s majetkem, který jí byl svěřen v rozsahu stanoveném zřizovací listinou. Jedná se tedy o majetek ve vlastnictví zřizovatele, který organizace používá pro svou činnost. Tento majetek by měl být konkrétně vymezen včetně pořizovacích cen tak, aby jej organizace mohla zavést do účetnictví.

PO hospodaří také s majetkem, který pro svého zřizovatele nabyla v rámci své činnosti. V tomto případě se nejedná o svěřený majetek, označuje se tedy termínem majetek. Na tento majetek, nabývaný organizací pro svého zřizovatele po dobu existence organizace, se vztahují stejná pravidla a podmínky jako na svěřený majetek.

Vlastníkem majetku je tedy zásadně zřizovatel, i když konkrétní právní úkon, jímž se vlastnictví nabývá, činí samotná organizace. Zda bude PO hospodařit pouze se svěřeným majetkem nebo zda bude moci nabýt i další majetek, závisí na zřizovateli. Do svého vlastnictví však může nabýt pouze majetek, který potřebuje k výkonu činnosti, pro niž byla zřízena. Způsoby, jakými může majetek nabývat, jsou v zákoně vymezeny taxativně. Jde o:

- bezúplatný převod od svého zřizovatele, kdy se PO stane vlastníkem majetku a může s ním volně nakládat. Pokud se tento majetek ale stane pro organizaci trvale nepotřebným, musí ho přednostně a bezúplatně nabídnout zřizovateli. Jestliže ho zřizovatel nepřijme, pak ho může (po písemném souhlasu zřizovatele) převést do vlastnictví jiné osoby, zřizovatel však stanoví podmínky tohoto převodu,
  - dar s předchozím písemným souhlasem zřizovatele, dárce se může stát jakákoliv fyzická či právnická osoba, součástí musí být darovací smlouva,
  - dědictví, bez předchozího souhlasu zřizovatele však musí PO dědictví odmítnout, dědit může výlučně ze závěti,
  - jiný způsob na základě rozhodnutí zřizovatele (např. možnost nabýt majetek úplatně).
- (Votnerová a Tégl, 2011)

#### 2.2.4.2 Finanční hospodaření

Finanční hospodaření PO je vymezeno zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, kde je v § 28 stanoveno, že PO hospodaří s peněžními prostředky, které získala vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele.

Vlastní činností PO může získávat finanční prostředky např. za poskytnuté služby, v podobě tržeb za prodej zboží, také z výnosů ze smluvních vztahů (smluvní pokuty či úroky z prodlení), z prostředků z výher ze soutěží, z úroků z vkladů na bankovních účtech apod.

Zřizovatel může PO ÚSC povolit provádění doplňkové činnosti. Okruhy této činnosti mají navazovat na hlavní činnost. Cílem doplňkové činnosti je lepší využívání všech hospodářských prostředků a odbornosti zaměstnanců organizace, což je i v zájmu zřizovatele. Není to však činnost hlavní, proto nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace. V účetnictví musí být doplňková činnost sledována odděleně. Na zřizovateli záleží, za jakých podmínek organizaci doplňkovou činnost povolí a jakým způsobem ji upraví. Pokud organizace vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, musí jej použít ve prospěch své hlavní činnosti. Zisk je tedy dalším zdrojem financování organizace. Zisk z této činnosti je předmětem daně z příjmů právnických osob, přičemž na PO se vztahují určitá daňová zvýhodnění upravená zákonem o dani z příjmů. Zřizovatel může povolit i jiné využití zisku. Doplňková činnost by neměla být ztrátová, protože v tom případě by se mohlo jednat o neúčelné a nehospodárné využívání veřejných prostředků. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

Příspěvkové organizaci může zřizovatel uložit odvod do svého rozpočtu v případě, že:

- její plánované výnosy překračují plánované náklady, tzn., že její hospodářský výsledek je vyšší než plánovaný, přičemž rozdíl mezi náklady a výnosy byl stanoven jako závazný ukazatel rozpočtu. Stanovení těchto ukazatelů je zcela v pravomoci zastupitelstva,
- její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele,
- nebo pokud porušila rozpočtovou kázeň, přičemž výčet případů, kdy se organizace dopouští porušení rozpočtové kázně, je uveden v zákoně taxativně.

Jak již bylo uvedeno výše, zřizovatel poskytuje PO ze svého rozpočtu příspěvek na provoz. Tento příspěvek je koncipován jako rozdíl mezi výnosy a náklady, pokud jsou její plánované výnosy menší než plánované provozní náklady, které jsou zřizovatelem uznány pro roční rozpočet organizace. Zřizovatel může při stanovení výše příspěvku zohlednit plánovaný



zisk z doplňkové činnosti případně i jiné zabezpečené zdroje financování. PO může získat z rozpočtu zřizovatele i jiné účelové dotace (např. prostředky na platy a ostatní neinvestiční výdaje poskytované školám zřízeným krajem).

PO ÚSC také hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob z tuzemska i ze zahraničí, a z peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu případně ze zahraničí.

Dále PO hospodaří s dotací na úhradu provozních výdajů z rozpočtu EU a s dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv (finanční mechanismus Evropského hospodářského prostoru, finanční mechanismus Norska, program švýcarsko – české spolupráce). V tomto případě se jedná vždy o provozní dotace, nikoliv investiční. Pokud se tyto prostředky nevyčerpají do konce kalendářního roku, převedou se do rezervního fondu, odkud se mohou čerpat v následujících letech. Tyto dotace bývají poskytovány na období, které se neshoduje s kalendářním rokem. Musí se evidovat odděleně. (Maderová Voltnerová a Tégl, 2011)

#### **2.2.4.3 Hospodaření s fondy**

PO ÚSC hospodaří rovněž s prostředky svých fondů. Tvoří rezervní fond, fond investiční, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Tvorba a použití fondů vyplývá ze zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, pouze FKSP je řízen samostatnou vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o FKSP, ve znění pozdějších předpisů. (Merlíčková Růžičková, 2013)

*Rezervní fond* je tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku po zdanění sníženého o převody do fondu odměn. Jeho výši schvaluje zřizovatel zpravidla na návrh organizace. Dalším zdrojem fondu jsou peněžitě dary a dále se sem převádí prostředky nespotřebované v kalendářním roce poskytnuté jako dotace na úhradu provozních výdajů, které mají být kryty z rozpočtu EU (včetně podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů), a dotace na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv. Tyto prostředky lze použít v následujících letech výhradně k účelu, na který byly poskytnuty, a musí se sledovat odděleně. Rezervní fond organizace využívá především k dalšímu rozvoji své činnosti, k úhradě své ztráty z předchozího období, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady a také ho může využít k úhradě sankcí za porušení rozpočtové kázně. Část

fondů může být použita i k posílení investičního fondu, pokud byl udělen souhlas zřizovatele (mimo účelově vázané prostředky). (Fürstová a Kendíková, 2012)

*Fond investiční* je tvořen odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku (dle zřizovatelem schváleného odpisového plánu), investičními dotacemi z rozpočtu zřizovatele, investičními příspěvky ze státních fondů, výnosy z prodeje investičního majetku (pokud to zřizovatel připustí) a výnosy z prodeje majetku ve vlastnictví PO, dary a příspěvky od jiných subjektů určené k investičním účelům a převody z rezervního fondu v takové výši, kterou zřizovatel povolí. Organizace využívá investiční fond zejména k financování investičních výdajů, k úhradě investičních úvěrů a půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele pokud je odvod uložen zřizovatelem, a také k posílení zdrojů, které jsou určeny na údržbu a opravy majetku. Takto použité prostředky organizace převede z investičního fondu do výnosů. Ke krytí investičních potřeb lze se souhlasem zřizovatele použít také investičních úvěrů nebo půjček. (Fürstová a Kendíková, 2012)

*Fond odměn* je tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku za minulý rok. O výši přidělu rozhoduje zřizovatel a to na návrh organizace. Výše přidělu ale nesmí překročit 80 % dosaženého hospodářského výsledku a zároveň nesmí překročit 80 % limitu prostředků na platy nebo přípustného objemu prostředků na platy. Z tohoto fondu se hradí odměny zaměstnancům, přednostně se z něj však hradí případné překročení prostředků na platy, jehož výše se zjišťuje podle nařízení vlády č. 447/2000 Sb. (Fürstová a Kendíková, 2012)

*Základní přiděl FKSP* činí 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci. S prostředky FKSP u PO se nakládá jako se státními prostředky. Nesprávné použití je posuzováno jako neoprávněné čerpání rozpočtových prostředků. Organizace stanoví zásady pro použití prostředků FKSP. Je nutno zabezpečit rovné podmínky pro všechny zaměstnance, nesmí docházet k diskriminaci. PO sestaví také rozpočet fondu. Na tvorbě zásad, rozpočtu a poskytování konkrétních plnění spolupracuje i odborová organizace. Na poskytnutí příspěvku nebo jiné plnění není právní nárok. Nevyčerpané prostředky se převádějí do dalších období. FKSP je tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli, důchodcům, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců. Z FKSP lze přispívat pouze na aktivity organizované PO. (Fürstová a Kendíková, 2012)

## **2.3 Financování příspěvkových organizací v oblasti školství**

Školství v ČR je upraveno v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanovuje podmínky, za nichž se vzdělávání uskutečňuje, a vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání. Dále stanoví působnost orgánů, které vykonávají státní správu a samosprávu ve školství. Garantuje bezplatné základní a střední vzdělávání občanů ČR nebo jiného členského státu EU ve školách, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí. Poskytování vzdělávání podle tohoto zákona je veřejnou službou. Školy a školská zařízení se zapisují do rejstříku škol a školských zařízení, což je podmínkou výkonu jejich činnosti. O činnosti školy její ředitel každoročně zpracovává výroční zprávu za uplynulý školní rok, zasílá ji zřizovateli a zveřejňuje.<sup>2</sup>

### **2.3.1 Postavení a struktura školství v České Republice**

Školství v České Republice spadá pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT) a rámcově se rozděluje na školství řízené přímo, na regionální školství (dále jen RgŠ) a na ostatní. K přímo řízeným organizacím řadíme převážně vysoké školy (28 veřejných vysokých škol, dvě státní vysoké školy, soukromé vysoké školy), do RgŠ patří všechny ostatní školy kromě vysokých škol (vyšší odborné školy, základní školy, gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště, odborná učiliště, učiliště a školská zařízení) a k ostatním přímo řízeným organizacím řadíme např. Výzkumný ústav pedagogický, Českou školní inspekci, orgány veřejné správy a další. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

Většina škol a školských zařízení v ČR je zřizována jako příspěvkové organizace, ale od r. 2004 mohou být zřizovány také jako „školské právnické osoby“. Činnost školy nebo školského zařízení v ČR může vykonávat i organizační složka státu. Právní forma školy nebo školského zařízení nemá vliv na jejich činnost a financování.

RgŠ je financováno ze státního rozpočtu a z rozpočtů svých zřizovatelů. V rámci RgŠ se rozlišují investiční a neinvestiční výdaje, které jsou tvořeny provozními výdaji hrazenými

---

<sup>2</sup> Úplné znění školského zákona – 2008. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [online] [cit. 2015-1-6] Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

zřizovatelem, a přímými náklady na vzdělání, které jsou hrazeny ze státního rozpočtu prostřednictvím MŠMT. Je tedy nutné sledovat je odděleně. (Merlíčková Růžicková, 2013)

### **2.3.2 Přímé náklady na vzdělání v regionálním školství**

Přímé náklady na vzdělání jsou hrazeny z rozpočtu kapitoly MŠMT, které stanovuje závazné limity a normativy. Tyto limity a normativy jsou základem pro rozdělení finančních prostředků. MŠMT rozepisuje prostředky jednotlivým krajům na zajištění financování RgŠ. Rozpis je uskutečňován na základě zákona. K prostředkům na přímé náklady jsou určeny především položky jako platy a náhrady platů a mzdy a náhrady mezd (včetně souvisejících nákladů), odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, odstupné, všeobecné zdravotní pojištění, příděl do FKSP, ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů, nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou, výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a učebnice (pokud jsou poskytovány bezplatně), další vzdělávání pedagogických pracovníků. Jsou stanoveny závazné limity prostředků na platy, limit objemu prostředků na ostatní osobní náklady, limit počtu zaměstnanců a limit prostředků na přímé neinvestiční výdaje celkem. Stanoveny jsou také orientační ukazatele, kterými jsou objem zákonných odvodů ze mzdových prostředků a příděl do FKSP, a dále objem ostatních neinvestičních výdajů. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

Školský zákon určuje jako objektivní měřítka finanční náročnosti jednotlivých škol nebo školských zařízení:

- skutečné počty dětí, žáků, studentů, ubytovaných, stravovaných či jiných jednotek ve školách nebo školských zařízeních (skutečný počet jednotek),
- normovanou výši nákladů připadající na poskytování vzdělávání a školské služby jednotce výkonu v daném kalendářním roce, tzv. normativ.

Normativy se počítají z průměrných hodnot, nevytvářejí se zvlášť pro jednotlivé školy a školská zařízení, ale vždy pro určitou oblast vzdělávání nebo školských služeb. K jejich stanovení se používají průměrné statistické hodnoty (např. průměrný plat pedagogických pracovníků základních škol v určitém kraji) i ideální hodnoty (např. průměrný počet vyučovacích hodin týdně). Stanovují se republikové normativy (dále jen RN) a krajské normativy (dále jen KN). (Fůrstová a Kendíková, 2012)

RN stanovuje MŠMT jako průměrný příspěvek státu na výdaje, které připadají na vzdělávání a školské služby pro jedno dítě příslušné věkové kategorie v oblasti předškolního,

základního, středního a vyššího odborného vzdělávání. Objem výdajů představuje celková výše přímých neinvestičních výdajů, které jsou dále členěny na mzdové prostředky a odvody a na ostatní neinvestiční výdaje. Součástí těchto normativů je také limit počtu zaměstnanců připadajících na 1000 dětí, žáků či studentů v určité věkové kategorii. V celkovém objemu přímých neinvestičních výdajů jsou zahrnuty vedle výdajů na vzdělávání i výdaje na stravování, ubytování, na zdravotní postižení, výdaje na zájmové vzdělávání a volnočasové aktivity a rovněž výdaje na poradenské služby. Na základě RN je rozepisován rozpočet finančních prostředků státního rozpočtu na jednotlivé kraje. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

RN jsou stanoveny pro pět základních věkových kategorií:

- dítě v předškolním vzdělávání (3–5 let),
- žák plnící povinnou školní docházku (6–14 let),
- žák v denní formě středního vzdělávání s výjimkou žáka plnícího povinnou školní docházku a s výjimkou denní formy nástavbového studia (15–18 let),
- student v denní formě vyššího odborného vzdělávání (19–21 let),
- dítě, žák, student umístěný v krajských zařízeních ústavní výchovy pro děti a mládež (3–18 let). (Puchinger, 2010)

Krajské úřady (dále jen KÚ) rozepisují finanční prostředky jednotlivým školám a školským zařízením podle KN. Stanoví je jako výši výdajů připadajících na jednotku výkonu na kalendářní rok v rámci určitého kraje. Jednotlivé kraje si KN upravují podle vlastních podmínek. Pro jednotlivé typy škol je stanovena výše normativů podle příslušných učebních plánů, podle vyhlášky určující maximální počet žáků ve třídě apod. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

Pro stanovení KN jsou rozhodné tyto normativní ukazatele:

V = výkony (počet žáků, studentů nebo chovanců),

N<sub>p</sub> = výkon připadající na 1 plný úvazek pedagogického pracovníka,

N<sub>o</sub> = výkon připadající na 1 plný úvazek nepedagogického pracovníka,

ONIV = výše ostatních neinvestičních výdajů na jednoho žáka.

Rozhodující je hodnota normativu výkonů  $N_p = \bar{Z}/(H/VP)$ , kde  $\bar{Z}$  je průměrný počet žáků ve třídě, H je finančně zabezpečený průměrný počet hodin odučených ve třídě za týden,

VP je průměrná míra vyučovací povinnosti pedagogů v hodinách za týden, Np je normativní počet pedagogů =  $V/Np$ . (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

### 2.3.3 Provozní výdaje

Provozní výdaje jsou hrazeny zřizovatelem příslušné školy. Z hlediska zřizovatele rozlišujeme:

- školy a školská zařízení zřizovaná ÚSC, tj. veřejné školy,
- školy a školská zařízení zřizovaná MŠMT, tj. státní školy,
- školy a školská zařízení zřizované registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi, tj. církevní školy,
- školy a školská zařízení zřizovaná soukromoprávními osobami, tj. soukromé školy.

Provozní výdaje škol a školských zařízení zřizovaných ÚSC jsou hrazeny z rozpočtu obce, svazku obcí nebo kraje. Provozní výdaje státních, církevních a soukromých škol jsou hrazeny ze státního rozpočtu (jako i přímé náklady na vzdělání).

### 2.3.4 Investiční výdaje

Investiční výdaje jsou hrazeny vždy zřizovatelem školy, tedy z obecních rozpočtů (zejména mateřské a základní školy), z rozpočtů krajů (zejména střední a vyšší odborné školy) a z rozpočtů soukromých či církevních zřizovatelů.<sup>3</sup>

### 2.3.5 Vícezdrojové financování

RgŠ je v ČR financováno vícezdrojově. Kromě prostředků ze státního rozpočtu a od zřizovatele získávají školy prostředky ze své vlastní a doplňkové činnosti, z hospodaření svých fondů a z ostatních zdrojů, kterými mohou být dary, programy EU, plnění pojišťoven aj. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)

---

<sup>3</sup> Česká-republika: *Financování předškolního a školního vzdělávání*. EURYPEDIA [online]. [cit. 2015-1-9] Dostupné také z: <http://search.seznam.cz/?q=%C4%8Desk%C3%A1-republika+financov%C3%A1n%C3%AD+p%C5%99ed%C5%A1koln%C3%ADho+a+%C5%A1koln%C3%ADho+vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD&sourceid=szn-HP>

## 2.4 Efektivnost hospodaření

V práci bude dále řešena otázka efektivnosti hospodaření PO, proto je zde pojednáno také o efektivnosti hospodaření ve veřejném sektoru obecně.

Pojem efektivnost vyjadřuje vztah mezi užitekem a vynaloženými prostředky. Hospodaření znamená účelné nakládání s prostředky, které jsou k dispozici. Efektivní hospodaření by tedy mělo vyjadřovat snahu o snížení použitých zdrojů a jejich lepší využití. V soukromém sektoru lze efektivnost měřit například velikostí dosaženého zisku, ve veřejném sektoru jsou postupy a metody používané k výpočtu efektivnosti ovlivněny mnoha faktory, např.:

- jako kritérium úspěšnosti nelze použít velikost zisku,
- obtížně se definují dosahované výsledky a objektivní potřeby,
- efektivnost vložených prostředků se projevuje s velkým časovým zpožděním atd.

Proto je vhodné použití některých specifických postupů. Mezi tyto postupy patří např. často používané komparativní metody:

- komparace v čase (sledování a porovnávání v různě dlouhých časových intervalech),
- komparace v prostoru (porovnávání určitého druhu výdaje mezi určitými subjekty za zvolený časový úsek).

Mezi další metody patří výkony, normy, standardy, které vycházejí z pevných a předem stanovených relací nákladů k výnosům, a dále kalkulace, pro jejichž použití je nutné přesné vedení účetních záznamů o všech nákladech, z toho pak lze vypočítat potřebný objem finančních prostředků na jednotku výkonu. (Halásek, 2012)

### 3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

K analýze hospodaření příspěvkové organizace jsou použity údaje o hospodaření Základní školy a Mateřské školy Sudkov, příspěvkové organizace.

#### 3.1 Z historie obce a školy

Obec Sudkov se nachází v Olomouckém kraji a patří do správního obvodu města Šumperka. Zaujímá prostor o velikosti téměř 500 hektarů na úpatí pohoří Jeseníky v údolí řeky Desná, která se nedaleko pod obcí vlévá do řeky Moravy. Obec patří do Svazku obcí Mikroregion Zábřežsko.

K prvnímu osidlování obce docházelo již po roce 1207, první písemná zpráva byla zaznamenána v zemských deskách v roce 1353, kdy se držitelé obce stali páni ze Sovince. Ve 14. a 15. století byli majiteli obce pánové ze Šumvaldu, poté byla obec připojena k zábřežskému panství. Obec byla v průběhu dějin poznamenána válkami, nemocemi a hladem. I přesto se postupně rozrůstala. Podle historických záznamů zde stálo kolem roku 1516 celkem 16 usedlostí a žilo 200 obyvatel, na počátku 19. století tu bylo již 73 domů s 529 obyvateli a po 2. světové válce zde stálo 186 domů s 1172 obyvateli. V současné době se počet obyvatel pohybuje kolem 1200 a počet domů přes 280.

V obci bylo rozšířené především zemědělství, po roce 1863 však byla uvedena do provozu nová přádelna lnu, která později patřila k největším na severní Moravě. Od roku 1950 fungovala pod názvem Moravolen státní podnik, později jako národní podnik se sídlem v Šumperku a po roce 1990 až doposud jako akciová společnost.<sup>4</sup>

Počátky školství v Sudkově spadají do začátku 19. století, první školní budova byla postavena v roce 1826. Žáků v té době bylo velmi málo, začalo jich přibývat až po zahájení provozu sudkovské přádelny (v roce 1863), jejíž majitel významně finančně školu podporoval. Tehdy se zde vzdělávaly děti české i německé národnosti. Stávající budova školy přestala vyhovovat vzrůstajícímu počtu dětí a bylo potřeba postavit novou školu. Přípravy probíhaly několik let, k výstavbě došlo v roce 1931. V roce 1935 byla kolaudována nová budova školy, která po pozdějších opravách a rekonstrukcích slouží ke vzdělávání dětí v Sudkově dodnes. K významnějším úpravám uvnitř školní budovy docházelo postupně na přelomu padesátých a šedesátých let, protože v té době škola již několik let usilovala o zřízení

---

<sup>4</sup> Historie Sudkova: *Historie: Obec Sudkov* [online] [cit. 2015-3-5] Dostupné také z: <http://sudkov.cz/historie/d-1001/p1=1008>



úplné základní školy (do té doby byly žáky školy jen děti z prvního stupně), a bylo proto nutné zajistit potřebné podmínky pro větší počet žáků. Tohoto cíle bylo dosaženo a dne 1. 9. 1960 začala sudkovská škola poskytovat vzdělávání dětem ve věku 6–15 let jako Základní devítiletá škola Sudkov. K posledním větším úpravám školní budovy došlo v letech 2001–2002, kdy byla provedena i přístavba školy, a o prázdninách v roce 2012 byla celá budova zateplena.<sup>5</sup>

### 3.2 Základní charakteristika školy

Na základě usnesení zastupitelstva Obce Sudkov ze dne 16. 10. 2002 získala Základní škola Sudkov právní subjektivitu, byla zřízena jako příspěvková organizace na dobu neurčitou v souladu se zřizovací listinou ze dne 1. 1. 2003 podle § 27 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Ve zřizovací listině je uvedeno vymezení úkolů organizace. Ke dni 1. 1. 2012 došlo z rozhodnutí zřizovatele ke sloučení zaniklé příspěvkové organizace pod názvem Mateřská škola Sudkov na nástupnickou příspěvkovou organizaci s názvem Základní škola a Mateřská škola Sudkov, příspěvková organizace. Škola je zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě jako příspěvková organizace a je vedena v rejstříku škol MŠMT. Činnost školy je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, dle § 3 tohoto zákona škola poskytuje vzdělávání podle vzdělávacích programů. Přepřacovaný školní vzdělávací program má název „Škola přátelství a porozumění“. Zřizovatel organizaci povolil provozování doplňkové činnosti, okruhy této činnosti jsou vymezeny ve zřizovací listině.

Součástí organizace je:

- základní škola (dále jen ZŠ) s kapacitou 210 žáků poskytující vzdělávání zpravidla v délce devíti let, člení se na první stupeň ZŠ a druhý stupeň ZŠ,
- mateřská škola (dále jen MŠ) s kapacitou 55 dětí poskytující předškolní výchovu, člení se obvykle na dvě oddělení podle počtu dětí a jejich věku,
- školní družina (dále jen ŠD) s kapacitou 60 žáků poskytující zájmové vzdělávání přednostně pro žáky prvního stupně ZŠ,

---

<sup>5</sup> OBEC SUDKOV. *50 let úplné Základní devítileté školy v Sudkově*. Dolní Studénky: Hornet tour, 2011

- školní jídelna (dále jen ŠJ) s kapacitou 300 strážníků poskytující stravování pro děti a žáky a závodní stravování pro zaměstnance školy,
- školní jídelna – výdejna (v budově MŠ) s kapacitou 70 strážníků, která poskytuje vydávání stravy pro děti MŠ a pro zaměstnance školy.

Tab. 3.1 Počty žáků základní školy a dětí mateřské školy

Školní rok	Počet žáků ZŠ	Počet dětí MŠ	Celkem	prům.žák/třída	prům.dítě/odděl.
2009/2010	147	x	147	16,33	x
2010/2011	146	x	146	16,22	x
2011/2012	148	53	201	16,44	26,5
2012/2013	147	55	202	16,33	27,5
2013/2014	151	49	200	16,78	24,5

Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování, x = nezjištěno

V tabulce 3.1 jsou vyčísleny počty žáků ZŠ a MŠ a jejich průměrné počty ve třídách od školního roku 2009/2010 do školního roku 2013/2014. Počty dětí v MŠ v letech 2009/2010 a 2010/2011 nebyly k dispozici. Počty žáků školy se ve sledovaném období pohybovaly od 147 do 151 žáků. Ve školním roce 2013/2014 školu navštěvovalo celkem 151 žáků, což bylo ve sledovaném období nejvíce. Ovšem i v tomto roce bylo nutné žádat zřizovatele o udělení výjimky z nejnižšího počtu žáků v souladu s § 23 školského zákona a o dofinancování nadnormativních částek. Nejnižší průměrný počet žáků v jednotlivých třídách ZŠ se dvěma stupni je stanoven vyhláškou MŠMT na 17 žáků, průměrný počet dětí ve třídě MŠ s více třídami v případě jedné MŠ v obci je stanoven na 16 dětí. Nejvyšší povolený počet žáků ve třídě je stanoven na 30 žáků, zřizovatel může povolit výjimku až do počtu čtyř žáků za předpokladu, že to nebude na újmu kvality vzdělávání. Z tabulky je zřejmé, že průměrné počty žáků ZŠ ve všech letech dosahovaly méně než 17 žáků ve třídě. Počty dětí navštěvujících MŠ se od spojení obou organizací pohybovaly v rozmezí od 49 do 53 dětí, v posledním sledovaném školním roce to však bylo nejméně dětí, tedy 49. Průměrný počet žáků ZŠ tedy nedosahoval 17 žáků na třídu, počty dětí v jednotlivých třídách byly celkem vyrovnané, i když v nižších ročnících byly spíše nižší a naopak ve vyšších ročnících byly spíše vyšší. To bylo způsobeno především tím, že v blízkém okolí sudkovské školy se nacházejí další dvě školy pouze s prvním stupněm. Žáci těchto škol po ukončení prvního stupně potom přecházejí na jiné školy, tedy i do Sudkova. Mohlo by se ale stát, že by byl průměrný počet žáků vyšší než 17 žáků na třídu, ale v některé třídě by jejich počet stoupl až nad povolený limit stanovený vyhláškou (například na 35 žáků), tato třída by pak musela být rozdělena na dvě, průměrný počet žáků na třídu by tak mohl klesnout pod 17 žáků. Vedení

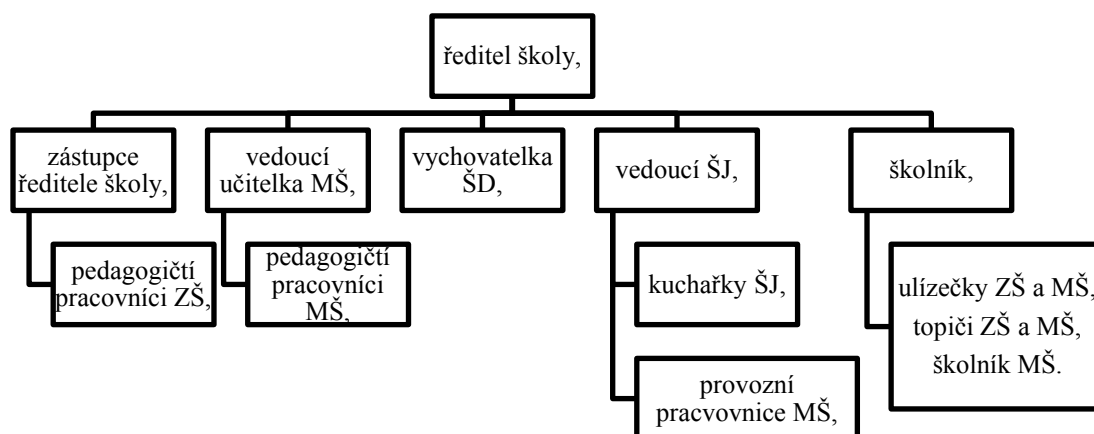
školy by pak muselo také situaci řešit a pravděpodobně žádat zřizovatele o povolení výjimky a o dofinancování nadnormativních částek, pokud by nepomohlo spojování tříd apod.

### 3.2.1 Personální zajištění chodu školy

Vedením základní školy byla pověřena ředitelka školy, která byla jmenována do funkce zřizovatelem na základě vyhlášeného konkursního řízení. Ředitelka školy je zároveň statutárním orgánem organizace. Jmenuje a odvolává další vedoucí pracovníky, určuje organizační strukturu školy a personální zajištění její činnosti. Povinnosti ředitelky vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Dalšími vedoucími pracovníky organizace jsou zástupce ředitelky, vedoucí učitelka MŠ, školník, vedoucí školní jídelny. Výuka na ZŠ je zajištěna učiteli pro první a druhý stupeň, vychovatelkou ve školní družině, výchovnou poradkyní. Chod organizace na správním úseku má na starosti školník, dále pak uklízečky a kuchařky. Ekonomické záležitosti jsou zajišťovány externě ekonomkou školy a mzdovou účetní.

Vztah ředitelky organizace, dalších vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců je znázorněn v organizačním schématu školy na obrázku 3.1. Ředitel zajišťuje řízení organizace především prostřednictvím směrnic, vnitřních předpisů a pokynů, které vydává písemně a pomocí ústních příkazů.

Obr. 3.1 Organizační schéma školy



Zdroj: Organizační řád školy 2013

V tabulce 3.2 jsou vyčísleny počty pedagogických a nepedagogických pracovníků organizace. Údaje o pracovnících z MŠ před sloučením obou organizací nebyly k dispozici.

Tab. 3.2 Složení pracovníků školy

Školní rok	Počet pedagog. pracovníků ZŠ	Počet pedagog. pracovníků MŠ	Celkem pedagog. pracov.	Počet neped. pracovníků ZŠ	Počet neped. pracovníků MŠ	Celkem neped. pracov.
2009/10	14	x	14	8	x	8
2010/11	14	x	14	8	x	8
2011/12	14	4	18	8	2	10
2012/13	16	4	20	9	2	11
2013/14	17	4	21	8	3	11

Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování, x = nezjištěno

Je patrné, že počty pedagogických i nepedagogických pracovníků se postupně zvyšovaly, což bylo způsobeno především zaměstnáním pracovníků financovaných z projektu EU Progres. Ve školním roce 2013/14 v MŠ a ZŠ pracoval celkem dvacet jeden pedagogický pracovník, z tohoto celkového počtu zde pracovali také tři asistenti pedagoga (v ZŠ) na částečné úvazky, z nichž jeden byl financován z projektu EU Progres. Nepedagogických pracovníků zde ve školním roce 2013/14 pracovalo celkem jedenáct a z tohoto počtu byli dva rovněž financováni z projektu EU Progres, jeden byl zaměstnán jako pomocný školník v MŠ a dalším pracovníkem byla uklízečka v ZŠ.

### 3.2.2 Školská rada

Při základní škole je zřizována školská rada jako orgán, který umožňuje zákonným zástupcům nezletilých žáků, pedagogickým pracovníkům, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy. Školskou radu zřizuje zřizovatel školy, který také stanoví počet jejích členů. Třetinu členů jmenuje zřizovatel, třetinu volí zákonní zástupci nezletilých žáků a třetinu volí pedagogičtí pracovníci dané školy. Členem nemůže být ředitel školy. Funkční období členů rady je tři roky. Rada schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, kterou předkládá ředitel školy. Školská rada ZŠ v Sudkově byla zřízena dne 1. 10. 2005 a má tři členy, z nichž jeden zastupuje zřizovatele, jeden rodiče a jeden pedagogy.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Úplné znění školského zákona – 2008. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [online] [cit. 2015-1-6] Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

### **3.2.3 Školní družina**

ŠD je zařízením pro zájmové vzdělávání a její činnost se řídí vyhláškou č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. Dle této vyhlášky je zájmové vzdělávání poskytováno zpravidla za úplatu. Ředitelem školy je dle § 30 školského zákona vydán školní řád školy a vnitřní řád školského zařízení, tedy i vnitřní řád ŠD, který upravuje provoz a vnitřní režim ŠD. ŠD vykonává zájmové vzdělávání především pro žáky přihlášené k pravidelné denní docházce, přednostně však pro žáky prvního stupně. Žáci se zařazují do oddělení, která se naplňují maximálně do počtu 30 dětí.

Kapacita ŠD při ZŠ Sudkov je 60 žáků, pravidelně je zcela naplňováno jedno oddělení. Vzdělávání probíhá podle školního vzdělávacího programu pro zájmové vzdělávání. Vzdělávání v ŠD se uskutečňuje převážně pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností ve dnech školního vyučování v době mimo vyučování. Činnost ŠD je omezena dobou bezprostředně před vyučováním nebo po ukončení výuky. V době prázdnin a školního volna pracuje ŠD dle zájmu a potřeb rodičů.

### **3.2.4 Školní jídelna**

Stravování a stravovací služby u PO se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a náklady na stravování a jejich úhrady je upraveno vyhláškou č. 84/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

ŠJ jako součást školy zabezpečuje stravování žáků v době jejich pobytu ve škole. Mohou se zde také stravovat zaměstnanci školy a školských zařízení, zaměstnanci obce a důchodci. Celková kapacita ŠJ při ZŠ Sudkov je 300 strážníků. Pravidelně se zde stravuje přes 250 strážníků včetně strážníků v MŠ, kam jsou hotová jídla dovážena. Stravování je poskytováno dle zájmu i cizím strážníkům v rámci doplňkové činnosti.

### **3.2.5 Doplňková činnost**

Pro provozování doplňkové činnosti je nutné vydání živnostenského listu škole jako právnické osobě. Činnost musí splňovat podmínky uložené zákonem č. 445/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů. Činnost, k níž vzniklo organizaci živnostenské oprávnění, se zapisuje jako předmět podnikání do obchodního rejstříku. Dle obchodního rejstříku může ZŠ Sudkov provozovat jako doplňkovou činnost organizaci letních táborů, pronájem tělocvičny a dalších prostor budovy ZŠ, hostinskou činnost, praní a mandlování prádla. Škola pronajímá tělocvičnu, jídelnu i další školní prostory, praní

a mandlování prádla je využíváno v MŠ, v rámci hostinské činnosti vyrábí a prodává výrobky prostřednictvím ŠJ.

### **3.3 Analýza hospodaření základní školy**

Podle §10 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, musí ředitel školy každoročně zpracovat výroční zprávu o činnosti školy za školní rok, zaslat ji zřizovateli a zveřejnit na přístupném místě ve škole. Do zprávy je možno nahlížet, pořizovat si z ní opisy a výpisy, případně obdržet její kopii. Obsahové náležitosti a termíny zpracování a předkládání výroční zprávy stanoví § 7 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv vlastního hodnocení školy. Dle vyhlášky jsou obsahem výroční zprávy i základní údaje o hospodaření školy, které vychází z informací použitých v účetní závěrce k poslednímu dni roku.

K analýze hospodaření ZŠ a MŠ Sudkov, příspěvkové organizace, bylo využito informací z výročních zpráv organizace za období 2009–2013, z účetních závěrek ze stejného období (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, příloha), z dalších účetních dokladů a dále informací získaných přímo od ředitelky školy a ekonomky školy.

Organizace hospodaří s prostředky přidělenými ze státního rozpočtu prostřednictvím KÚ, z rozpočtu zřizovatele a s prostředky získanými vlastní činností (hlavní a doplňková činnost). Vzniklé náklady jsou pak rozdělovány podle jednotlivých zdrojů financování. Dále organizace hospodaří s prostředky svých fondů a jiných zdrojů (projekty EU, dary apod.).

V účetnictví jsou prostředky určené k financování školy označovány jako výnosy a výdaje školy jako náklady. Ve výnosech jsou zahrnuty dotace od zřizovatele, dotace od KÚ, projekty z EU, čerpání fondů (pokud byly čerpány), prodej potravin (suroviny na výrobu obědů), jiné ostatní výnosy, úroky z vkladů, příspěvky školní družiny a od roku 2012 i školné MŠ. Na výsledném hospodářském výsledku se také podílí výnosy z doplňkové činnosti.

Ve výdajích jsou zahrnuty přímé náklady na vzdělání, tedy náklady hrazené z dotací od KÚ, provozní výdaje, tedy náklady na provoz hrazené z příspěvku od zřizovatele, nákup potravin (suroviny na výrobu obědů), náklady spojené s čerpáním prostředků z projektů EU, odpisy z dlouhodobého majetku, náklady související s provozem z vlastní činnosti, ostatní náklady, náklady vzniklé v rámci doplňkové činnosti.

K nákladům hrazeným z dotací od KÚ patří především veškeré náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů jako jsou platy a mzdy zaměstnanců a s nimi související další

náklady (výdaje na úhrady pojistného na sociální zabezpečení, na všeobecné zdravotní pojištění, na státní politiku zaměstnanosti), odměny za práci na základě dohod a prací konaných mimo pracovní poměr, odvody do FKSP, dále ostatní neinvestiční výdaje jako jsou výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou, na náhrady nemoci, na kurzy plavání pro žáky, na učební pomůcky, na školní potřeby a učebnice (poskytované bezplatně), výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, ochranné pracovní pomůcky, cestovné, zákonné pojištění zaměstnanců, školení apod.

Náklady na provoz školy jsou hrazeny z prostředků zřizovatele. Jedná se především o energie (elektrická energie, voda), materiál (otop, drobný hmotný majetek, kancelářské potřeby, čisticí prostředky a další), opravy a udržování (malování, různé drobné opravy), služby (např. telefonní poplatky, internet), režijní náklady. Dále také náklady na obědy poskytované žákům ve školní jídelně bez pořizovací ceny surovin (suroviny si žáci hradí sami).

### 3.3.1 Hospodaření v roce 2009

Údaje v tabulkách použité k analýze hospodaření organizace v roce 2009 vycházejí z údajů v celkové tabulce Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2009, která je součástí Přílohy 1.

Celkové výnosy organizace v hlavní činnosti v roce 2009 byly ve výši 8 738 077,98 Kč, jejich struktura a velikost jsou vyčísleny v tabulce 3.3.

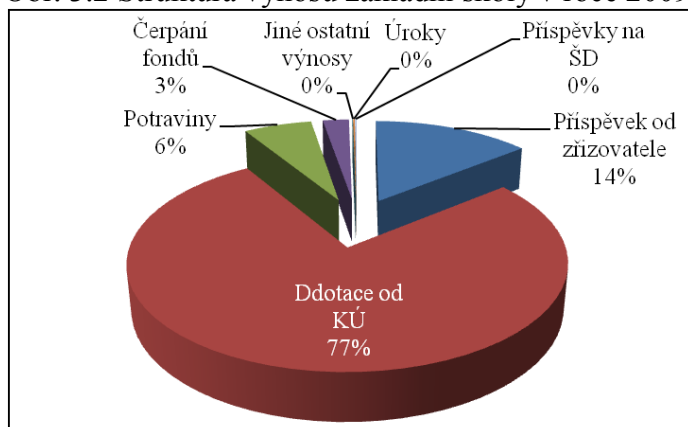
Tab. 3.3 Výnosy z hlavní činnosti v roce 2009

<b>Výnosy v roce 2009 celkem (v Kč):</b>	<b>8 738 077,98</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 240 000,00
Dotace od KÚ	6 727 630,00
Potraviny	535 843,00
Čerpání fondů	206 626,00
Jiné ostatní výnosy	4 604,00
Úroky	12 874,98
Příspěvky na školní družinu	10 500,00

Zdroj: Výroční zpráva školy 2009–2010. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu výnosů na příjmech školy je znázorněno na obrázku 3.2.

Obr. 3.2 Struktura výnosů základní školy v roce 2009



Zdroj: Výroční zpráva školy 2009–2010. Vlastní zpracování

Největší položku výnosů v hlavní činnosti představují dotace od KÚ. Organizace získala v roce 2009 celkem 6 727 630,00 Kč od KÚ, což v procentuálním vyjádření dle obrázku 3.2 tvořilo 77 % celkových příjmů školy. V této částce byly obsaženy kromě platů (včetně zákonných odvodů) a ostatních neinvestičních výdajů také další účelové dotace. Byly to dotace na pedagogické pracovníky ve výši 383 000,00 Kč, na asistenta pedagoga ve výši 147 000,00 Kč, na nepedagogické pracovníky ve výši 65 000,00 Kč a dotace na školní vybavení pro žáky prvních tříd ve výši 12 000,00 Kč. Další příjmy plynuly od zřizovatele v celkové výši 1 240 000,00 Kč, což činilo 14 % z celkových příjmů školy. Výnosy z prodeje potravin tvořily částku ve výši 535 843,00 Kč, což se podílelo na celkových výnosech 6%. Jedná se o suroviny, které byly nakoupeny na výrobu obědů a potom uhrazeny žáky a zaměstnanci školy. Zřizovatel organizaci povolil čerpat fondy v celkové výši 206 626,00 Kč, tato částka představovala 3 % z celkových příjmů. Jednalo se čerpání fondu investičního ve výši 202 626,00 Kč a rezervního ve výši 4000,00 Kč. Další příjmy organizace již nebyly tak významné. Byly to úroky z vkladů ve výši 12 874,98 Kč, příspěvky na ŠD ve výši 10 500,00 Kč a jiné ostatní výnosy ve výši 4604,00 Kč.

Celkové náklady organizace v roce 2009 byly ve výši 8 731 995,16 Kč a jejich struktura a velikost jsou vyčísleny v tabulce 3.4.

Tab. 3.4 Náklady na hlavní činnost v roce 2009

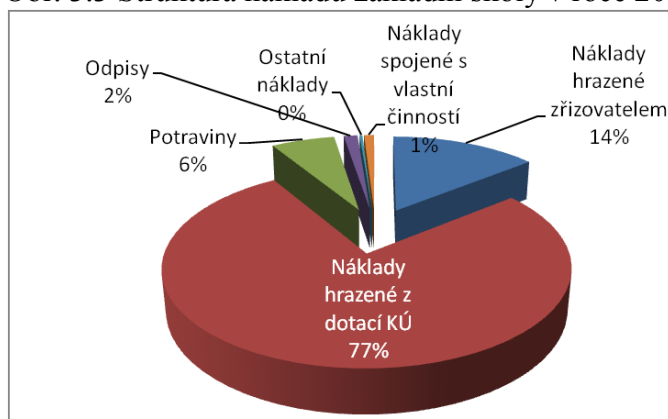
<b>Náklady v roce 2009 celkem (v Kč):</b>	<b>8 731 995,16</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 240 000,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	6 727 630,00
Potraviny	538 000,00
Odpisy	117 477,00
Ostatní náklady	23 422,70
Náklady spojené s vlastní činností	85 465,46

Zdroj: Výroční zpráva školy 2009–2010. Vlastní zpracování



Grafické vyjádření podílu nákladů na výdajích školy je znázorněno v grafu na obrázku 3.3.

Obr. 3.3 Struktura nákladů základní školy v roce 2009



Zdroj: Výroční zpráva školy 2009–2010. Vlastní zpracování

Náklady hrazené z dotací KÚ byly ve výši 6 727 630,00 Kč a provozní náklady byly ve výši 1 240 000,00. Podíly těchto nákladů jsou znázorněny na obrázku 3.3, dle kterého podíl nákladů z dotací od KÚ byl ve výši 77 % z celkových nákladů a podíl provozních nákladů ve výši 14 % z celkových nákladů. Potraviny na výrobu stravy ve školní jídelně (suroviny) byly nakoupeny ve výši 538 000,00 Kč, což představovalo 6 % z celkových nákladů. Odpisy byly ve výši 117 477,00 Kč (podíl 2 %), náklady spojené s vlastní činností tvořily 85 465,46 Kč (podíl 1 %). Zbytek, tedy 23 422,70 Kč, představovaly ostatní náklady (pojištění majetku, žáků apod.)

Odečtením celkových nákladů od celkových výnosů byl zjištěn zlepšený hospodářský výsledek v hlavní činnosti ve výši 6082,82 Kč.

Hospodaření v doplňkové činnosti je vyčísleno v tabulce 3.5, kde jsou zaznamenány výnosy, náklady a hospodářský výsledek z této činnosti.

Tab. 3.5 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti

<b>Doplňková činnost v roce 2009 (v Kč)</b>	
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>275 962,00</b>
Potraviny	185 744,00
Výnosy z pronájmů	65 918,00
Ostatní výnosy	24 300,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>275 586,75</b>
Materiál	840,00
Potraviny	89 022,90
Energie	6 935,05
Služby a opravy	10 810,80
Platy	167 978,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>375,25</b>

Zdroj: Výroční zpráva školy 2009–2010. Vlastní zpracování

Celkové výnosy z doplňkové činnosti představovaly částku 275 962,00 Kč. Byly tvořeny výnosy z potravin (z výroby a prodeje stravy cizím strávníkům) ve výši 185 744,00 Kč, výnosy z pronájmů (z pronajímaných prostor) ve výši 65 918,00 Kč a ostatními výnosy (za ubytování zahraničních hostů) ve výši 24 300,00 Kč. Náklady na doplňkovou činnost představovaly částku ve výši 275 586,75 Kč. Nejvýznamnější položkou byly náklady na platy ve výši 167 978,00 Kč, dále náklady na nákup potravin ve výši 89 022,90 Kč, náklady na služby a opravy v celkové výši 10 810,80 Kč, náklady na energie ve výši 6935,05 Kč a také náklady na materiál ve výši 840,00 Kč. Dle tabulky 3.5 byl výsledek hospodaření v doplňkové činnosti ve výši 375,25 Kč.

Celkový výsledek hospodaření organizace zahrnuje výsledek hospodaření v hlavní činnosti a výsledek hospodaření v doplňkové činnosti. Celkový zlepšený hospodářský výsledek organizace byl v roce 2009 ve výši 6458,07 Kč. Zřizovatelem bylo povoleno převedení hospodářského výsledku do rezervního fondu a do fondu odměn. Částka 6400,00 Kč byla tedy na začátku roku 2010 převedena do rezervního fondu a zbývající částka ve výši 58,07 byla převedena do fondu odměn.

### 3.3.2 Hospodaření v roce 2010

Údaje v tabulkách použité k analýze hospodaření organizace v roce 2010 vycházejí z údajů v celkové tabulce Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2010, která je součástí Přílohy 2.

Celkové výnosy organizace v hlavní činnosti v roce 2010 představovaly částku 8 354 054,01 Kč, jejich struktura a velikost jsou vyčísleny v tabulce 3.6.

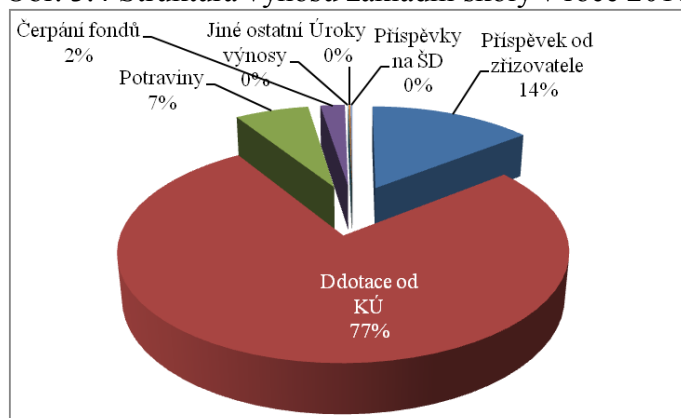
Tab. 3.6 Výnosy z hlavní činnosti v roce 2010

<b>Výnosy v roce 2010 celkem (v Kč):</b>	<b>8 354 054,01</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 200 000,00
Dotace od KÚ	6 399 329,00
Potraviny	546 161,00
Čerpání fondů	180 503,00
Jiné ostatní výnosy	3 277,50
Úroky	11 583,51
Příspěvky na školní družinu	13 200,00

Zdroj: Účetní závěrka 2010. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu výnosů na příjmech školy je znázorněno na obrázku 3.4.

Obr. 3.4 Struktura výnosů základní školy v roce 2010



Zdroj: Účetní závěrka 2010. Vlastní zpracování

Celkové výnosy v roce 2010 byly nižší než v předchozím roce. Nižší byly dotace od KÚ i od zřizovatele. KÚ poskytl celkem 6 399 329,00 Kč, což představovalo částku nižší o 328 301,00 Kč oproti roku 2009. Podíl dotací od KÚ na celkových výnosech byl 77 %. Dotace od KÚ v tomto roce obsahovaly opět účelové dotace, ale pouze na asistenta pedagoga ve výši 112 629,00 Kč a na školní vybavení pro žáky prvních tříd ve výši 11 000,00 Kč. Příspěvek od zřizovatele byl poskytnut ve výši 1 200 000,00 Kč, což bylo méně o 40 000,00 Kč oproti předchozímu roku, celkově se na výnosech podílel 14%. Výnosy z prodeje potravin vykazovaly částku 546 161,00 Kč (podíl 7 %), fondy byly čerpány ve výši 180 503,00 Kč (podíl 2 %). Jednalo se o čerpání z rezervního fondu ve výši 176 000,00 Kč a z fondu investičního ve výši 4 503,00 Kč. Další příjmy se na celkových výnosech školy podílely již méně. Byly to příspěvky ŠD ve výši 13 200,00 Kč, úroky z vkladů ve výši 11 583,51 Kč a jiné ostatní výnosy ve výši 3 277,50 Kč.

Celkové náklady organizace v hlavní činnosti v roce 2010 byly ve výši 8 354 166,43 Kč a jejich struktura a velikost je vyčíslena v tabulce 3.7.

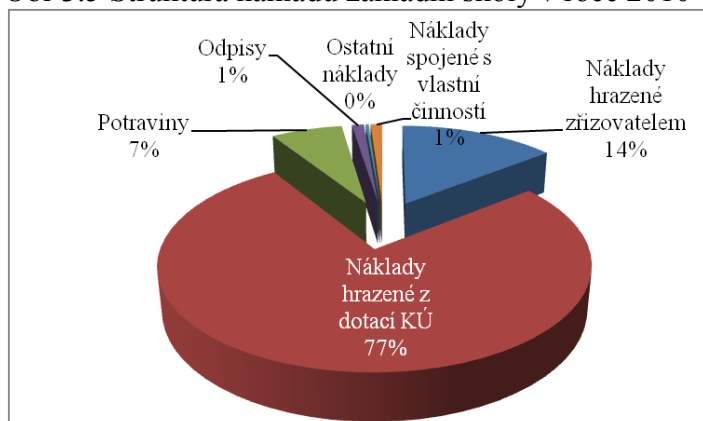
Tab. 3.7 Náklady na hlavní činnost v roce 2010

<b>Náklady v roce 2010 celkem (v Kč):</b>	<b>8 354 166,43</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 200 000,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	6 399 329,00
Potraviny	550 000,00
Odpisy	92 935,50
Ostatní náklady	22 870,00
Náklady spojené s vlastní činností	89 031,93

Zdroj: Výroční zpráva 2010–2011. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu nákladů na výdajích školy v roce 2010 je znázorněno na obrázku 3.5.

Obr 3.5 Struktura nákladů základní školy v roce 2010



Zdroj: Výroční zpráva 2010–2011. Vlastní zpracování

Celkové náklady organizace v hlavní činnosti v roce 2010 byly rovněž nižší než v roce 2009. Náklady hrazené z dotací od KÚ se rovnaly částce 6 399 329,00 Kč (podíl 77 %), náklady hrazené z příspěvku od zřizovatele byly ve výši 1 200 000,00 Kč (podíl 14 %). Náklady na nákup potravin činily 550 000,00 Kč, představovaly tak 7 % z celkových nákladů. Odpisy v tomto roce byly nižší než v předchozím a představovaly částku 92 935,00 Kč, tedy 1 % z celkových nákladů. Náklady na vlastní činnost byly ve výši 89 031,93 Kč (podíl 1%), ostatní náklady ve výši 22 870,00 Kč činily zanedbatelný podíl na celkových nákladech.

Celkové výnosy v hlavní činnosti byly nižší než celkové náklady, zjištěný hospodářský výsledek v hlavní činnosti byl tedy zhoršený, jeho výše byla 112,40 Kč. Byl pokryt výsledkem hospodaření z doplňkové činnosti.

Hospodaření v doplňkové činnosti je vyčísleno v tabulce 3.8, kde jsou zaznamenány údaje o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku z této činnosti.

Tab. 3.8 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti

<b>Doplňková činnost v roce 2010 (v Kč)</b>	
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>279 055,00</b>
Potraviny	220 419,00
Výnosy z pronájmů	58 636,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>278 036,00</b>
Materiál	1 810,00
Potraviny	91 464,00
Energie	17 490,00
Služby a opravy	8 403,00
Platy	158 869,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>1 019,00</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2010 – 2011. Vlastní zpracování

Celkové výnosy z doplňkové činnosti byly ve výši 279 055,00 Kč a tvořily je pouze dvě položky. Byly to výnosy z prodeje potravin ve výši 220 419,00 Kč a výnosy z pronájmů ve

výši 58 636,00 Kč. Celkové náklady na doplňkovou činnost byly ve výši 278 036,00 Kč. Jednalo se o náklady na platy ve výši 158 869,00 Kč, dále nákup potravin ve výši 91 464,00 Kč, náklady na spotřebovanou energii ve výši 17 490,00 Kč, služby a opravy ve výši 8403,00 Kč a spotřebovaný materiál ve výši 1810,00 Kč. Dle tabulky 3.8 organizace dosáhla v roce 2010 v doplňkové činnosti kladného výsledku hospodaření ve výši 1019,00 Kč.

Výsledek hospodaření v hlavní činnosti byl v tomto roce zhoršený ve výši 112,42 Kč. V doplňkové činnosti organizace dosáhla kladného výsledku hospodaření ve výši 1019,00 Kč. Celkový zlepšený výsledek hospodaření byl tedy ve výši 906,58 Kč. Opět bylo zřizovatelem povoleno jeho převedení do fondů. Do rezervního fondu bylo převedeno 900,00 Kč a do fondu odměn 6,58 Kč.

### 3.3.3 Hospodaření v roce 2011

Údaje v tabulkách použité k analýze hospodaření organizace v roce 2011 vycházejí z údajů v celkové tabulce Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011, která je součástí Přílohy 3.

Celkové výnosy organizace v hlavní činnosti v roce 2011 představovaly částku 9 296 444,69 Kč, jejich struktura a velikost jsou vyčísleny v tabulce 3.9.

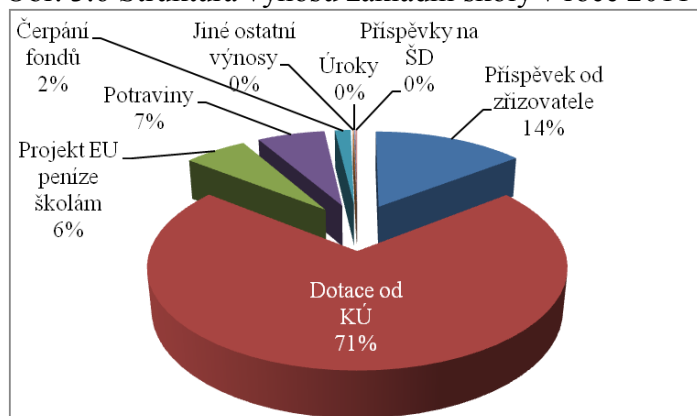
Tab. 3.9 Výnosy z hlavní činnosti v roce 2011

<b>Výnosy v roce 2011 celkem (v Kč):</b>	<b>9 296 444,69</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 345 000,00
Dotace od KÚ	6 615 498,00
Projekt EU peníze školám	559 763,11
Potraviny	601 615,00
Čerpání fondů	140 498,00
Jiné ostatní výnosy	8 825,50
Úroky	9 055,08
Příspěvky na školní družinu	16 190,00

Zdroj: Výroční zpráva 2011–2012. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu výnosů na celkových příjmech školy je znázorněno na obrázku 3.6.

Obr. 3.6 Struktura výnosů základní školy v roce 2011



Zdroj: Výroční zpráva školy 2011– 2012. Vlastní zpracování

Celkové výnosy v tomto roce byly podstatně vyšší oproti roku 2010 (o 942 390,68 Kč). Tento nárůst byl způsobem především získáním prostředků z projektu EU peníze školám v částce 559 763,11 Kč. Na celkových výnosech se projekt podílel 6%. Byly rovněž navýšeny dotace od KÚ (o 216 169,00 Kč) na částku 6 615 498,00 Kč (podíl 71 %). V těchto dotacích byly obsaženy další účelové dotace. Jednalo se o dotace na platy asistenta pedagoga ve výši 160 448,00 Kč, na školní vybavení pro žáky prvních tříd ve výši 14 000,00 Kč, dotace na vybavení školy kompenzačními pomůckami pro žáka se zdravotním postižením ve výši 17 000,00 Kč a dotace na posílení vysokoškolsky vzdělaných pedagogů ve výši 144 450,00 Kč. Rovněž byl navýšen celkový příspěvek od zřizovatele o 145 000,00 Kč, tedy na částku 1 345 000,00 Kč, tato částka se podílela na celkových výnosech 14%. Další položku ve skladbě výnosů tvořily potraviny ve výši 601 615,00 Kč (podíl 7 %), čerpání fondů bylo povoleno ve výši 140 498,00 Kč (podíl 2 %). Z investičního fondu bylo čerpáno 106 000,00 Kč a z rezervního fondu 34 498,00 Kč. Příspěvky na ŠD představovaly částku 16 190,00 Kč, bankovní úroky částku 9055,08 Kč, jiné ostatní výnosy částku 8825,50 Kč.

*Projekt EU „Peníze školám“* byl financován z evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Cílem projektu bylo zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách podporou rozvoje nejproblematictějších oblastí. Zlepšení výuky mělo být dosaženo metodickým vzděláváním pedagogických pracovníků, tvorbou a následným používáním nových metodických pomůcek a učebních materiálů.<sup>7</sup>

ZŠ Sudkov získala díky tomuto projektu dotaci v celkové výši 933 054,00 Kč. Dotace byla poskytována postupně ve třech etapách v letech 2011, 2012 a 2013. Prostředky byly

<sup>7</sup> EU peníze základním školám – *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online] [cit. 2015-3-3] Dostupné také z: <http://www.op-vk.cz/cs/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam/>

rovněž poskytovány a čerpány v těchto etapách. Učitelé získali k dispozici notebooky a absolvovali školení Multimédia ve vzdělávání, vytvořili pro žáky množství digitálních učebních materiálů. Z dalších prostředků získaných z dotace byla vybudována nová učebna s dvaceti počítači, dataprojektorem, interaktivní tabulí. Učebna byla vybavena také potřebným nábytkem.

Celkové náklady organizace v hlavní činnosti v roce 2011 byly ve výši 9 308 267,41 Kč, jejich struktura a velikost je vyčíslena v tabulce 3.10.

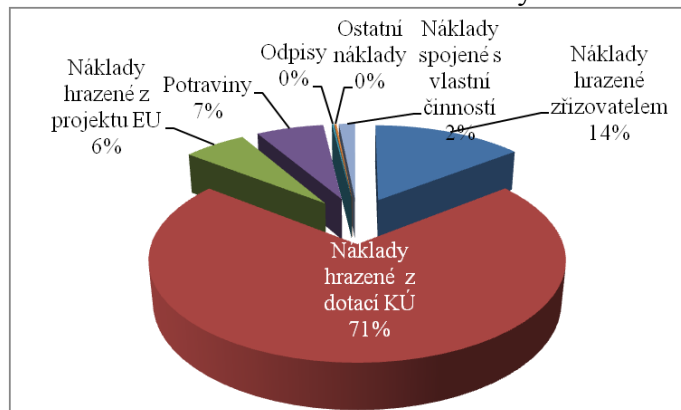
Tab. 3.10 Náklady na hlavní činnost v roce 2011

<b>Náklady v roce 2011 celkem (v Kč):</b>	<b>9 308 267,41</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 345 000,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	6 615 498,00
Náklady hrazené z projektu EU	559 795,00
Potraviny	605 585,43
Odpisy	18 212,00
Ostatní náklady	19 246,00
Náklady spojené s vlastní činností	144 930,98

Zdroj: Výroční zpráva 2010–2011. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu nákladů na celkových výdajích školy je znázorněno na obrázku 3.7.

Obr 3.7 Struktura nákladů základní školy v roce 2011



Zdroj: Výroční zpráva školy 2011–2012. Vlastní zpracování

Náklady na výdaje hrazené z dotací KÚ byly ve výši 6 615 498,00 Kč a tvořily podíl 71 % na celkových nákladech. Provozní náklady byly výši 1 345 000,00 Kč a tvořily podíl 14 % na celkových nákladech. Náklady na nákup potravin představovaly částku ve výši 605 585,43 Kč, tedy podíl 7 %, náklady na projekt EU peníze školám byly ve výši 559 795,00 Kč, tedy podíl 6 %. Náklady spojené s vlastní činností byly ve výši 144 930,98 Kč (podíl 2 %), náklady ve formě odpisů byly ve výši 18 212,00 Kč, ostatní náklady byly ve výši 19 246,00 Kč.

Celkové výnosy v hlavní činnosti v tomto roce byly nižší než celkové náklady, hospodářský výsledek v hlavní činnosti byl tedy zhoršený ve výši 11 822,72 Kč. Byl opět pokryt výsledkem hospodaření v doplňkové činnosti.

Hospodaření v doplňkové činnosti je vyčísleno v tabulce 3.11, kde jsou zaznamenány údaje o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku z této činnosti.

Tab. 3.11 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti v roce 2011

<b>Doplňková činnost (údaje v Kč)</b>	
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>251 989,00</b>
Potraviny	206 173,00
Výnosy z pronájmů	45 816,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>237 829,00</b>
Materiál	1 897,00
Potraviny	103 719,00
Energie	22 802,00
Služby a opravy	10 220,00
Platy	99 191,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>14 160,00</b>

Zdroj: Výroční zpráva školy 2011–2012. Vlastní zpracování

Celkové výnosy z doplňkové činnosti byly ve výši 251 989,00 Kč. Tvořily je výnosy z potravin ve výši 206 173,00 Kč a výnosy z pronájmů prostor školy ve výši 45 816,00 Kč. Celkové náklady na doplňkovou činnost byly ve výši 237 829,00 Kč. Tvořily je náklady na potraviny ve výši 103 719,00 Kč, dále náklady na platy ve výši 99 191,00 Kč, náklady na energie ve výši 22 802,00 Kč, náklady na služby a opravy ve výši 10 220,00 Kč, náklady na materiál ve výši 1 897,00 Kč. Výsledek hospodaření dle tabulky 3.11 vykazoval zisk ve výši 14 160,00 Kč.

Hospodářský výsledek v hlavní činnosti byl v roce 2011 zhoršený ve výši 11 822,72 Kč. Hospodářský výsledek v doplňkové činnosti byl kladný ve výši 14 160,00 Kč a pokryl zhoršený hospodářský výsledek v hlavní činnosti. Celkový zlepšený hospodářský výsledek v roce 2011 se rovnal částce 2337,28 Kč. Na počátku roku 2012 byl opět rozdělen do fondů. Do rezervního fondu byla převedena částka 1869,82 Kč a do fondu odměn částka 467,46 Kč.

### 3.3.4 Hospodaření v roce 2012

Údaje v tabulkách použité k analýze hospodaření organizace v roce 2012 vycházejí z údajů v celkové tabulce Výnosy a náklady základní a mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2012, která je součástí Přílohy 4.



Celkové výnosy organizace v hlavní činnosti v roce 2012 představovaly částku 11 883 766,06 Kč, jejich struktura a velikost jsou vyčísleny v tabulce 3.12.

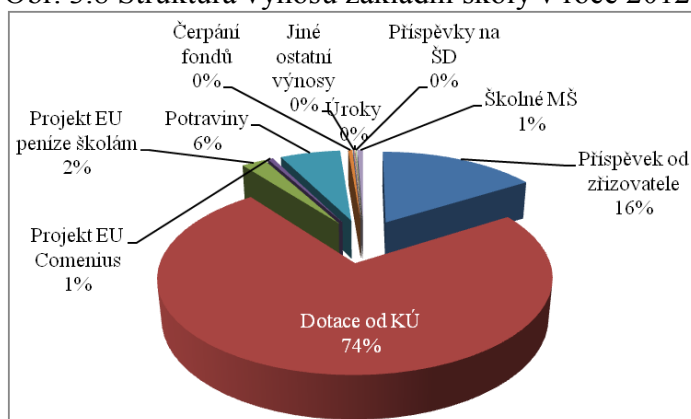
Tab. 3.12 Výnosy z hlavní činnosti v roce 2012

<b>Výnosy v roce 2011 celkem (v Kč):</b>	<b>11 883 766,06</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 905 000,00
Dotace od KÚ	8 742 400,00
Projekt EU peníze školám	287 046,59
Projekt EU Comenius	66 078,00
Potraviny	728 639,00
Čerpání fondů	51 908,00
Jiné ostatní výnosy	6 794,00
Úroky	13 820,47
Příspěvky na školní družinu	15 180,00
Školné MŠ	66 900,00

Zdroj: Výroční zpráva školy 2011–2012. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu výnosů na celkových příjmech školy je znázorněno na obrázku 3.8.

Obr. 3.8 Struktura výnosů základní školy v roce 2012



Zdroj: Výroční zpráva školy 2012–2013. Vlastní zpracování

Ke dni 1. 1. 2012 byla sloučena ZŠ a MŠ v jednu organizaci a z toho důvodu byly významně navýšeny dotace od KÚ i příspěvek od zřizovatele. Příjmy organizace v hlavní činnosti se proto zvýšily oproti roku 2011 o částku 2 587 732,37 Kč až na sumu 11 883 766,06 Kč. Nejvyšší podíl měly dotace od KÚ o celkovém objemu 8 742 400, Kč, což představovalo podíl 74 %, jak je vidět na obr. 3.8. V této částce byla obsažena dotace pro ZŠ ve výši 6 946 500,00 Kč a pro MŠ ve výši 1 795 900,00 Kč. Příspěvek na provoz školy byl navýšen na částku 1 905 000,00 Kč (podíl 16 % na celkových příjmech). Rovněž z důvodu sloučení byly významně vyšší i příjmy z prodeje potravin školní jídelny a to ve výši 728 639,00 Kč, což činilo 6 % z celkového objemu příjmů, další příjmy plynuly z probíhajícího projektu EU peníze školám ve výši 287 046,59 Kč (podíl 2 %) a také byly získány finance z dalšího

projektu EU Partnerství škol Comenius ve výši 66 078,00 Kč (podíl 1 %). Díky sloučení organizací přibýly i příjmy ze školního MŠ ve výši 66 900,00 Kč (podíl 1 %). Příspěvky na ŠD představovaly částku 15 180,00 Kč, úroky byly ve výši 13 820,47 Kč, jiné ostatní výnosy byly ve výši 6794,00 Kč.

*Projekt EU „Partnerství škol Comenius“* byl jedním ze vzdělávacích programů v rámci programů celoživotního učení, kterého se mohly účastnit mateřské, základní i střední školy a učiliště. Jednalo se o vzdělávání žáků i pedagogů prostřednictvím realizace výměnných pobytů v účastnických zemích formou spolupráce na tématech, o která se účastníci společně zajímali. ZŠ Sudkov se účastnila projektu pod názvem „Zelený svět pro každého“, společnými tématy partnerských škol byla ekologie, ochrana přírody, odpady apod. Partnery sudkovské školy se staly školy z Turecka, Polska, Chorvatska, Portugalska, Španělska a Řecka.

V roce 2012 vznikly organizaci v hlavní činnosti náklady ve výši 11 878 674,97 Kč, velikost a struktura těchto nákladů je vyčíslena v tabulce 3.13.

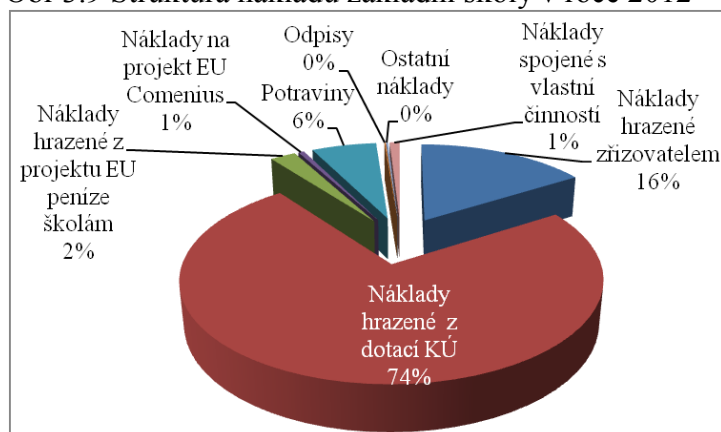
Tab. 3.13 Náklady na hlavní činnost v roce 2012

<b>Náklady v roce 2012 celkem (v Kč):</b>	<b>11 878 674,97</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 905 000,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	8 742 400,00
Náklady hrazené z projektu EU	287 046,00
Náklady na projekt EU Comenius	66 078,00
Potraviny	729 005,60
Odpisy	14 541,00
Ostatní náklady	22 550,00
Náklady spojené s vlastní činností	112 054,37

Zdroj: Výroční zpráva školy 2012–2013. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu nákladů na výdajích školy je znázorněno na obrázku 3.9.

Obr 3.9 Struktura nákladů základní školy v roce 2012



Zdroj: Výroční zpráva školy 2012–2013. Vlastní zpracování

Celkové náklady v tomto roce odpovídaly zvýšeným nákladům z důvodu sloučení obou organizací. Náklady z dotací KÚ ve výši 8 742 400,00 tvořily podíl 74 %, náklady hrazené zřizovatelem ve výši 1 905 000,00 Kč tvořily podíl 16 % na celkových nákladech. Položka potravin ve výši 729 005,60 Kč tvořila podíl 6 % z celkových nákladů, náklady na projekt EU peníze školám byly ve stejné výši, jako činily dotace na tento projekt, tedy 287 046,00 Kč (podíl 2 %). Rovněž náklady na projekt EU Comenius byly ve stejné výši jako poskytnuté dotace, tedy 66 078,00 Kč (podíl 1 %). Náklady spojené s vlastní činností byly ve výši 112 054,37 Kč (podíl 1 %). Ostatní náklady představovaly částku 22 550,00 Kč, odpisy částku 14 541,00 Kč.

Celkové výnosy v hlavní činnosti v roce 2012 byly vyšší než celkové náklady a hospodářský výsledek byl tedy zlepšený. Jeho výše byla 5091,09 Kč.

Hospodaření v doplňkové činnosti je vyčísleno v tabulce 3.14, kde jsou zaznamenány údaje o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku z této činnosti.

Tab. 3.14 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti v roce 2012

<b>Doplňková činnost (údaje v Kč)</b>	
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>282 945,00</b>
Potraviny	246 512,00
Výnosy z pronájmů	36 433,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>280 075,89</b>
Materiál	754,00
Potraviny	165 248,89
Energie	39 120,00
Služby a opravy	2 658,00
Platy	71 757,00
Odpisy	538,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>2 869,11</b>

Zdroj: Výroční zpráva školy 2012–2013. Vlastní zpracování

Organizace v doplňkové činnosti měla příjmy ve výši 282 945,00 Kč. Tyto příjmy byly tvořeny výnosy z potravin ve výši 246 512,00 Kč a výnosy z pronájmů ve výši 36 433,00 Kč. Celkové náklady na doplňkovou činnost byly vynaloženy ve výši 280 075,89 Kč a tvořily je náklady z potravin částkou 165 248,89 Kč, náklady na platy částkou 71 757,00 Kč, dalšími položkami byly náklady na energie ve výši 39 120,00 Kč, náklady na služby a opravy ve výši 2658,00 Kč, spotřebovaný materiál ve výši 754,00 Kč a náklady v podobě odpisů ve výši 538,00 Kč. Hospodářský výsledek v doplňkové činnosti dle tabulky 3.14 byl ve výši 2869,11 Kč.

Hospodářský výsledek v hlavní činnosti i doplňkové činnosti byl v roce 2012 kladný. Celkový zlepšený hospodářský výsledek organizace v tomto roce představoval částku

7960,20 Kč. Zřizovatel povolil rozdělení výsledku hospodaření do fondů, v roce 2013 byla tedy do rezervního fondu připsána částka 6368,16 Kč a do fondu odměn částka 1592,04 Kč.

### 3.3.5 Hospodaření v roce 2013

Údaje v tabulkách použité k analýze hospodaření organizace v roce 2013 vycházejí z údajů v celkové tabulce Výnosy a náklady základní a mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011, která je součástí Přílohy 5.

Celkové výnosy organizace v hlavní činnosti v roce 2013 představovaly částku 11 935 304,49 Kč, jejich struktura a velikost jsou vyčísleny v tabulce 3.15.

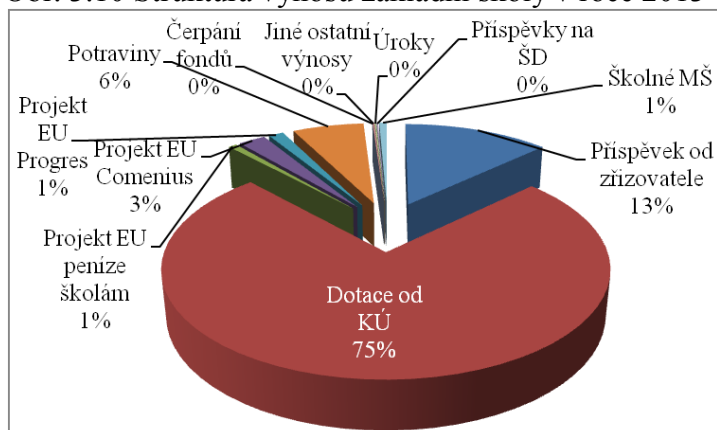
Tab. 3.15 Výnosy z hlavní činnosti v roce 2013

<b>Náklady v roce 2011 celkem (v Kč):</b>	<b>11 935 304,49</b>
Dotace od zřizovatele	1 550 000,00
Dotace od KÚ	8 959 100,00
Projekt EU peníze školám	86 192,00
Projekt EU Comenius	288 452,83
Projekt EU Progres	159 900,00
Potraviny	761 554,32
Čerpání fondů	0,00
Jiné ostatní výnosy	18 192,67
Úroky	15 632,67
Příspěvky na školní družinu	16 680,00
Školné MŠ	79 600,00

Zdroj: Výroční zpráva školy 2013–2014. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu výnosů na příjmech školy je znázorněno na obrázku 3.10

Obr. 3.10 Struktura výnosů základní školy v roce 2013



Zdroj: Výroční zpráva školy 2013–2014. Vlastní zpracování

Velikost výnosů v tomto roce se příliš nelišila od předchozího roku. Dotace od KÚ byly však o 216 700,00 Kč vyšší, celkem činily 8 959 100,00 Kč, tedy 75 % z celkových výnosů. Byly tvořeny dotacemi určenými pro ZŠ ve výši 7 147 800,00 Kč a dotacemi určenými pro MŠ ve

výši 1 811 300,00 Kč. Od zřizovatele organizace dostala k dispozici o 355 000,00 Kč méně, než v předchozím roce, příspěvek tak činil pouze 1 550 000,00 Kč, tedy 13 % podílu na celkových příjmech organizace. Položka potravin byla ve výši 761 554,32 Kč a činila 6 % z celkových příjmů. Dotace na projekt EU Comenius byly ve výši 288 452,83 Kč (podíl 3 %), škola získala dotace na další projekt financovaný z fondů EU pod názvem Progres ve výši 159 900,00 Kč (podíl 1 %). Dotace na projekt EU peníze školám byly ve výši 86 192,00 Kč (podíl 1 %). Výnosy z poplatků MŠ se zvýšily na částku 79 600,00 Kč (podíl 1 %), příspěvky na ŠD se zvýšily na částku 16 680,00 Kč. Jiné ostatní výnosy byly ve výši 18 192,67 Kč, úroky byly rovny částce 15 632,67 Kč. Fondy nebyly v tomto roce čerpány.

*Projekt EU „Progres – příležitost pracovního uplatnění“* byl projekt financován z evropských sociálních fondů, který byl určen k podpoře osob, jimž je třeba věnovat zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání. Cílem projektu bylo pomoci těmto osobám uplatnit se znovu na trhu práce prostřednictvím rekvalifikací a získáním potřebné odborné praxe vytvořením nových pracovních míst na určitou dobu.<sup>8</sup>

ZŠ a MŠ Sudkov díky tomuto projektu získala finance na platy tří dlouhodobě nezaměstnaných osob, které byly takto zaměstnány po dobu 1,5 roku. Jednalo se o osoby s trvalým bydlištěm v obci Sudkov, byly zaměstnány jako asistentka pedagoga na ZŠ, uklízečka v MŠ a pomocný školník v MŠ.

Celkové náklady v hlavní činnosti v tomto roce byly ve výši 11 941 107,47 Kč a jejich struktura a velikost je vyčíslena na v tabulce 3.16.

Tab. 3.16 Náklady v hlavní činnosti v roce 2013

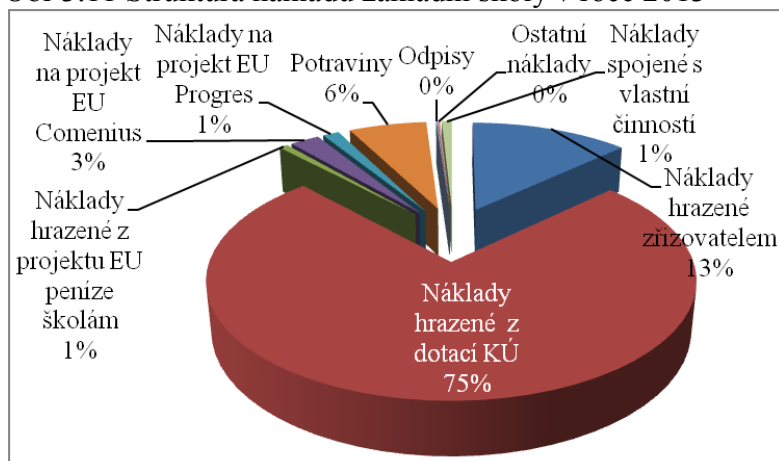
<b>Náklady v roce 2013 celkem (v Kč):</b>	<b>11 941 107,47</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 550 000,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	8 959 100,00
Náklady hrazené z projektu EU peníze šk.	86 192,00
Náklady na projekt EU Comenius	288 452,83
Náklady na projekt EU Progres	159 900,00
Potraviny	762 669,54
Odpisy	12 250,70
Ostatní náklady	22 917,00
Náklady spojené s vlastní činností	99 625,40

Zdroj: Výroční zpráva školy 2013–2014. Vlastní zpracování

Grafické vyjádření podílu nákladů na výdajích školy je znázorněno na obrázku 3.11

<sup>8</sup> PROGRES – *příležitost pracovního uplatnění*, ESF v ČR [online] [cit. 2015-3-20] Dostupné také z: <http://www.esfcr.cz/projekty/progres-prilezitost-pracovniho-uplatneni>

Obr 3.11 Struktura nákladů základní školy v roce 2013



Zdroj: Výroční zpráva školy 2013–2014. Vlastní zpracování

Náklady hrazené z dotací od KÚ byly ve výši 8 959 100,00 Kč a provozní náklady ve výši 1 550 000,00 Kč. Náklady hrazené z dotací od KÚ tvořily podíl 75 % a náklady na provoz tvořily podíl 13 %. Náklady hrazené z dotací na projekt EU Comenius (projekt ukončen) byly ve výši 288 452,83 Kč (podíl 3 %), náklady hrazené z dotací EU Progres byly ve výši 159 900,00 Kč (podíl 1 %) a náklady hrazené z dotací na projekt EU peníze školám (projekt ukončen) byly ve výši 86 192,00 Kč (podíl 1%). Náklady na nákup surovin na školní stravu, tedy položka potraviny, byly ve výši 762 669,54 Kč (podíl 6 %). Náklady spojené s vlastní činností školy dosáhly výše 99 625,40 Kč (podíl 1 %), ostatní náklady představovaly částku 22 917,00 Kč, náklady na odpisy částku 12 250,70 Kč.

Výnosy organizace v hlavní činnosti byly nižší než náklady, hospodářský výsledek byl tedy zhoršený ve výši 5802,98 Kč. Byl pokryt výsledkem hospodaření v doplňkové činnosti.

Údaje o výnosech a nákladech v doplňkové činnosti jsou vyčísleny v tabulce 3.17.

Tab. 3.17 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti v roce 2013

Doplňková činnost v roce 2013 (v Kč)	
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>314 245,48</b>
Potraviny	281 389,48
Výnosy z pronájmů	32 856,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>249 685,60</b>
Materiál	1 487,00
Potraviny	158 100,20
Energie	40 507,40
Služby a opravy	2 191,70
Platy	46 664,00
Odpisy	735,30
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>64 559,88</b>

Zdroj: Výroční zpráva školy 2013–2014. Vlastní zpracování

Výnosy z doplňkové činnosti se v roce 2013 zvýšily celkem na částku 314 245,48 Kč. Tvořily je výnosy z potravin ve výši 281 389,48 Kč a výnosy z pronájmů ve výši 32 856,00 Kč. Náklady na doplňkovou činnost byly v celkové výši 249 685,60 Kč. Tvořily je náklady na potraviny ve výši 158 100,20 Kč, náklady na platy ve výši 46 664,00 Kč, dále náklady na energie ve výši 40 507,40 Kč, náklady na služby a opravy ve výši 2 191,70 Kč, náklady na spotřebovaný materiál ve výši 1487,00 Kč a náklady na odpisy ve výši 735,30 Kč. Hospodářský výsledek v doplňkové činnosti dle tabulky 3.17 byl kladný ve výši 64 559,88 Kč.

Hospodářský výsledek v hlavní činnosti byl v roce 2013 zhoršený ve výši 5802,98 Kč, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti byl v tomto roce výrazně vyšší než v předchozích letech, celkem se rovnal částce 64 559,85 Kč a opět pokryl ztrátu v hlavní činnosti. Celkový zlepšený hospodářský výsledek v roce 2013 byl tedy díky doplňkové činnosti výrazně vyšší než v předchozích letech, rovnal se částce 58 756,90 Kč. Zřizovatel povolil rozdělení do fondů, do rezervního fondu byla na počátku roku 2014 připsána částka 50 756,90 Kč a do fondu odměn částka 8000,00 Kč.

### 3.3.6 Hospodaření mateřské školy v roce 2011

Analýza hospodaření samostatné MŠ je provedena pouze za rok 2011, tedy za rok před sloučením MŠ a ZŠ. K analýze hospodaření MŠ byl použit výkaz zisku a ztráty z roku 2011 a další účetní doklady. Údaje v tabulkách použité k analýze hospodaření MŠ v roce 2011 vycházejí z údajů v celkové tabulce Výnosy a náklady mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011, která je součástí Přílohy 6.

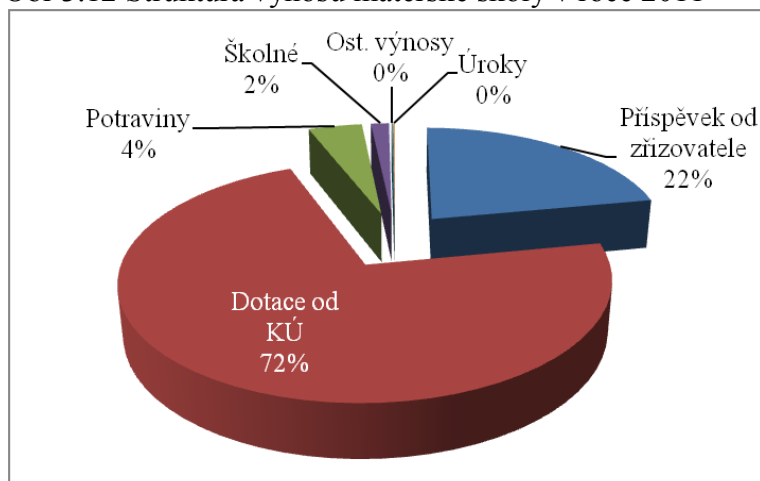
Údaje o výnosech MŠ jsou vyčísleny v tabulce 3.18, grafické znázornění podílu těchto výnosů na celkových příjmech je zachyceno v grafu na obrázku 3.12.

Tab. 3.18 Výnosy z hlavní činnosti v roce 2011

<b>Výnosy v roce 2011 celkem (v Kč):</b>	<b>2 767 992,37</b>
Příspěvek od zřizovatele	609 147,00
Dotace od KÚ	1 993 414,00
Potraviny	118 868,00
Školné	40 000,00
Ostatní výnosy	3 068,00
Úroky	3 495,37

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011. Vlastní zpracování

Obr 3.12 Struktura výnosů mateřské školy v roce 2011



Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011. Vlastní zpracování

Celkové výnosy MŠ byly ve výši 2 767 992,37 Kč. Největší příjmy plynuly od KÚ ve výši 1 993 414,00 Kč, představovaly tak podíl 72 % na celkových příjmech. Dále to byl příspěvek od zřizovatele ve výši 609 147,00 Kč (podíl 22 %), výnosy z potravin ve výši 118 868,00 Kč (podíl 4 %), výnosy ze školného ve výši 40 000,00 Kč (podíl 2 %), ostatní výnosy ve výši 3068,00 Kč a bankovní úroky ve výši 3495,37 Kč.

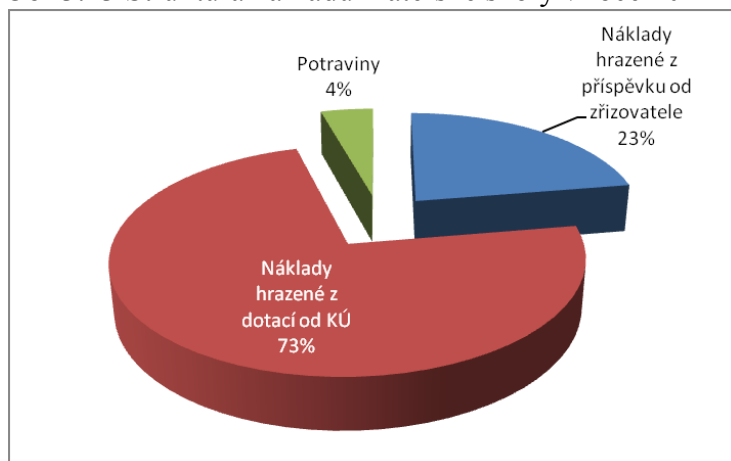
Struktura nákladů MŠ je vyčíslena v tabulce 3.19 a jejich podíl na celkových nákladech je zobrazen v grafu na obrázku 3.13.

Tab. 3.19 Náklady v hlavní činnosti v roce 2011

<b>Náklady v roce 2011 celkem (v Kč):</b>	<b>2 720 678,54</b>
Náklady hrazené z příspěvku od zřizovatele	609 147,00
Náklady hrazené z dotací od KÚ	1 993 414,00
Potraviny	118 117,54

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011. Vlastní zpracování

Obr 3.13 Struktura nákladů mateřské školy v roce 2011



Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011. Vlastní zpracování



Celkové náklady MŠ v roce 2011 byly ve výši 2 720 678,54 Kč. Největší podíl tvořily náklady hrazené z dotací od KÚ ve výši 1 993 414,00 Kč, na celkových nákladech se tato částka podílela 73%. Dále to byly náklady hrazené z příspěvku od zřizovatele ve výši 609 147,00 Kč (podíl 23 %) a náklady na potraviny ve výši 118 117,54 Kč (4 %). Celkové náklady na provoz byly tvořeny náklady na spotřebovanou energii, náklady na materiál a otop, dále ostatními službami, náklady na opravy a udržování a ostatními náklady.

Výnosy v hlavní činnosti byly vyšší než náklady a výsledek hospodaření MŠ v roce 2011 byl ve výši 47 313,83 Kč. Podílelo se na něm především školné ve výši 40 000,00 Kč.

Výnosy a náklady v doplňkové činnosti jsou zobrazeny v tabulce 3.20.

Tab. 3.20 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek v doplňkové činnosti

Doplňková činnost v roce 2011 (v Kč)	
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>13 902,00</b>
Výnosy z prodeje služeb	13 902,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>12 118,00</b>
Spotřebovaná energie	1 931,00
Ostatní služby	371,00
Mzdy	9 816,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>1 784,00</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty 2011. Vlastní zpracování

Výnosy z této činnosti byly tvořeny pouze výnosy z prodeje služeb (praní a mandlování prádla) ve výši 13 902,00 Kč, náklady byly v celkové výši 12 118,00 Kč a tvořily je mzdy ve výši 9 816,00 Kč, spotřebovaná energie ve výši 1 931,00 Kč a ostatní služby ve výši 371,00 Kč. Dle tabulky 3.20 byl výsledek hospodaření ve výši 1 784,00 Kč.

Výsledek hospodaření v hlavní činnosti byl ve výši 47 313,83 Kč, výsledek hospodaření v doplňkové činnosti byl ve výši 1 784,00 Kč. Celkový výsledek hospodaření MŠ v roce 2011 byl ve výši 49 097,83 Kč, v roce 2012 byl převeden do rezervního fondu sloučené organizace.

### 3.3.7 Porovnání hospodaření mateřské školy a základní školy v roce 2011–2013

V tabulce 3.21 jsou vyčísleny dotace od KÚ na přímé náklady na vzdělání v MŠ a ZŠ v letech 2011–2013.

Tabulka 3.21 Dotace od krajského úřadu v letech 2011–2013

Rok	Dotace od KÚ pro ZŠ v Kč	Dotace od KÚ pro MŠ v Kč	Celkem
2011	6 573 498,00	1 986 447,00	8 559 945,00
2012	6 946 500,00	1 795 900,00	8 742 400,00
2013	7 147 800,00	1 811 300,00	8 959 100,00

Zdroj: Účetní doklady MŠ a ZŠ 2011–2013. Vlastní zpracování

Dotace od KÚ pro ZŠ se navýšily o 373 002,00 Kč oproti roku 2012, a naopak dotace pro MŠ se snížily o 190 547,00 Kč oproti tomuto roku. Celkové dotace od KÚ tedy byly v roce 2012 vyšší o 182 455,00 Kč. Pokles dotací pro MŠ mohl být způsoben částečně snížením počtu dětí, tento údaj z roku 2011 ale nebyl k dispozici. Hlavním důvodem snížení dotace bylo pravděpodobně snížení mzdových prostředků jednak snížením mzdy ředitelky MŠ, jejíž funkce byla nahrazena funkcí vedoucí učitelky, především ale propuštěním jedné pracovnice kuchyně z důvodu zrušení vývařovny v MŠ. Hlavním důvodem navýšení dotace pro ZŠ byl každoroční nárůst mzdových prostředků, což je zřejmé i dále z tabulky 4.8, kde jsou zachyceny RN na žáky a jejich nárůst od roku 2011 do roku 2012. Nárůst se týkal RN v MŠ i ZŠ. Dle této tabulky došlo k navýšení o 2697,00 Kč na jedno dítě v MŠ a o 3715,00 Kč na jednoho žáka v ZŠ, což v přepočtu na všechny děti (počty dětí MŠ v roce 2011 nebyly k dispozici) představuje významnou částku. Dle tabulky 3.21 došlo k navýšení dotací od KÚ i v roce 2013. Navýšení dotace pro ZŠ bylo o částku 201 300,00 Kč, pro MŠ ale jen o částku 15 400,00 Kč (celkem o částku 216 700,00 Kč). RN ale v tomto roce zůstaly shodné s rokem 2012. Důvodem navýšení tedy nebylo navýšení RN, ale rozdělování prostředků podle KN, což je zřejmé z grafu na obrázku 4.3.

Příspěvek na provoz MŠ v roce 2011 dle tabulky 3.18 byl ve výši 609 147,00 Kč a ZŠ v tomto roce získala na provoz dle tabulky 3.9 částku 1 345 000,00 Kč. Celkem tedy obě organizace získaly prostředky na provoz ve výši 1 954 147,00 Kč. V roce 2012 po sloučení organizací zřizovatel poskytl celkový příspěvek na provoz dle tabulky 3.12 ve výši 1 905 000,00 Kč, což bylo o 49 147,00 Kč méně. Obě organizace i nadále provozovaly svou činnost ve stávajících dvou budovách, takže byl předpoklad, že se jejich sloučením ušetří pouze menší peněžní prostředky. Dalo se usuzovat, že dojde ke snížení nákladů na energie z důvodu zrušení vývařovny v MŠ, obědy se začaly dovážet hotové z vývařovny v budově ZŠ. Snížení celkového příspěvku na provoz sloučené organizace v roce 2012 by mohl odpovídat tomuto předpokladu. V roce 2013 ale byl příspěvek na provoz snížen o dalších 355 000,00 Kč oproti předchozímu roku. Organizace obdržela příspěvek ve výši pouze 1 550 000,00 Kč. Vzhledem k tomu, že většina provozních výdajů se s růstem cen stále zvyšuje, dalo by se

předpokládat, že se budou zvyšovat i provozní výdaje. Zřizovatel ale naopak příspěvek snížil, podařilo se mu tak významným způsobem ušetřit finanční prostředky.

## 4 MOŽNOSTI ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Pro potřeby této práce se jevila jako nejvhodnější metoda měření efektivity hospodaření komparace v čase.

### 4.1 Hospodaření s fondy v letech 2009–2013

Organizace hospodařila s prostředky svého rezervního fondu, fondu odměn, fondu investičního a fondu kulturních a sociálních potřeb.

*Rezervní fond* organizace byl ve sledovaném období tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku sníženého o převod do fondu odměn. Zdrojem fondu byly také peněžní dary a nevyčerpané prostředky z projektu EU určené k čerpání v následujícím roce. V tabulce 4.1 jsou vyčísleny údaje o počátečních a konečných stavech fondu, o jeho tvorbě a čerpání v letech 2009–2013.

Tab. 4.1 Rezervní fond

Rok	Stav k 1.1.	Tvorba	Čerpání	Stav k 31. 1.
2009	8 199,00	2 000,00	4 000,00	6 199,00
2010	6 199,00	169 801,00	176 000,00	0,00
2011	0,00	36 279,00	34 498,00	1 781,00
2012	1 781,00	216 599,05	103 838,65	114 541,40
2013	114 541,40	18 623,16	87 617,00	45 547,56
2014	45 547,56	50 756,90	50 192,00	46 112,46

Zdroj: Účetní záznamy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

Z tabulky 4.1 je patrné, že tvorba i čerpání rezervního fondu probíhala ve sledovaném období nepravdělně. Nejpodstatnější příjmy a výdaje fondu byly realizovány v roce 2012 z důvodu připsání prostředků z připojené MŠ. Počáteční stav fondu v roce 2009 byl 8199,00 Kč, v předchozím roce organizace nevykazovala zisk, proto do fondu nebyla převedena žádná částka. V roce 2009 byl do fondu připsán peněžní dar na učební pomůcky ve výši 2000,00 Kč, fond byl čerpán ve výši 4000,00 Kč na učební pomůcky, konečný stav fondu k 31. 12. 2009 byl 6199,00 Kč, tato částka byla převedena do roku 2010. V roce 2010 byla do fondu převedena část hospodářského výsledku z roku 2009 ve výši 6400,00 Kč, dále sem bylo zřizovatelem povoleno převést 163 401,00 Kč z investičního fondu, celkem tedy 169 801,00 Kč. Byla vyčerpana částka 176 000,00 Kč na pořízení drobného hmotného majetku, stav fondu k 31. 1. 2010 byl nulový. V roce 2011 bylo převedeno do fondu 900,00 Kč z hospodářského výsledku předchozího roku, dále organizace získala peněžní dary

k oslavám 50. výročí úplné základní školy ve výši 35 379,- Kč. Na tyto oslavy (brožury, kulturní akce, vystoupení) se vyčerpalo celkem 32 717,00 Kč, zůstatek fondu k 31. 12. činil 1781,00 Kč. Tato částka byla opět převedena do následujícího roku. V roce 2012 došlo ke spojení základní a mateřské školy a prostředky z MŠ byly převedeny do rezervního fondu. Jednalo se o výsledek hospodaření z předchozího roku ve výši 49 097,83 Kč a zůstatek z běžného účtu, který vykazoval stav ve výši 10 600,75 Kč. Dále byla do fondu převedena část výsledku hospodaření z minulého roku ZŠ ve výši 1869,82 Kč, peněžní dary ve výši 15 000,00 Kč a 1971,00 Kč, a prostředky z projektu Comenius ve výši 86 192,00 Kč, které byly určeny k čerpání v následujícím roce. Celkem tedy v roce 2012 přibyla do fondu částka 164 731,40 Kč. Čerpán byl dar ve výši 1 971,00 Kč na pořízení koberce do učebny, částka 50 000,00 Kč byla převedena do fondu odměn. Zůstatek fondu ve výši 114 541,40 Kč byl převeden do roku 2013. V tomto roce byla do fondu převedena částka 6368,16 Kč jako část hospodářského výsledku, dále byly organizaci poskytnuty peněžní dary ve výši 12 255,00 Kč. Čerpáno bylo na projekt Comenius ve výši 86 192,00 Kč a na pořízení drobného hmotného majetku ve výši 1425,00 Kč. Zůstatek fondu k 31. 12. 2013 byl ve výši 45 547,56 Kč, v této výši byl převeden do roku 2014 jako počáteční stav k 1. 1. 2014. V tomto roce se pak do fondu převedla část hospodářského výsledku ve výši 50 756,90 Kč, čerpání fondu bylo ve výši 50 192,00 Kč a zůstatek k 31. 12. 2014 tvořil částku 46 112,46 Kč.

Zdrojem *fondu odměn* organizace je část zlepšeného výsledku hospodaření organizace z uplynulého roku. V tabulce 4.2 jsou uvedeny údaje o počátečních a konečných stavech fondu v letech 2009–2013, tvorbě a čerpání v těchto letech.

Tab. 4.2 Fond odměn

Rok	Stav k 1.1.	Tvorba	Čerpání	Stav k 31. 1.
2009	12 987,00	0,00	0,00	12 987,00
2010	12 987,00	58,07	0,00	13 045,07
2011	13 045,07	6,58	0,00	13 051,65
2012	13 051,65	50 580,46	49 937,00	13 695,11
2013	13 695,11	1 592,04	0,00	15 287,15
2014	15 287,15	8 000,00	0,00	23 287,15

Zdroj: Účetní záznamy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

Fond odměn ve sledovaném období dle tab. 4.2 nevykazoval významné pohyby peněz. Výjimkou byl pouze rok 2012, kdy zřizovatel povolil převedení prostředků z rezervního fondu z důvodu překročení mzdových prostředků. V roce 2009 byl počáteční stav fondu ve výši 12 987,00 Kč (převeden z předchozího roku). V roce 2009 nebyl fond tvořen ani čerpán, takže konečný stav fondu k 31. 12. 2009, a tedy i počáteční stav následujícího roku, byl ve

stejně výši. V roce 2010 došlo k tvorbě ve výši 58,07 Kč, což byla část výsledku hospodaření z roku 2009. Fond nebyl čerpán, konečný stav fondu k 31. 12. 2010, a tedy i počáteční stav k 1. 1. 2011, byl ve výši 13 045,07 Kč. V roce 2011 tvořila přírůstek do fondu částka 6,58 Kč jako část výsledku hospodaření z roku 2010, k čerpání fondu nedošlo, konečný stav fondu k 31. 12. 2011 byl ve výši 13 051,65 Kč, tento zůstatek byl převeden do roku 2012. V roce 2012 byla do fondu převedena částka 467,46 z výsledku hospodaření ZŠ z roku 2011 a částka 113,00 Kč z výsledku hospodaření MŠ, dále do fondu byla převedena částka 50 000,- Kč z rezervního fondu, čerpáno bylo celkem 49 937,00 Kč na doplnění platů učitelů z důvodu překročení mzdových prostředků. Zůstatek fondu k 31. 12. 2012 byl 13 695,11 Kč, tento zůstatek byl převeden do roku 2013. V tomto roce byla do fondu převedena částka 1592,04 Kč z výsledku hospodaření předchozího roku. Zůstatek rezervního fondu k 31. 12. 2013 byl ve výši 15 287,15 Kč, tento zůstatek byl převeden do dalšího roku, tvořil tak počáteční stav fondu k 1. 1. 2014. V tomto roce byla do fondu převedena část z výsledku hospodaření ve výši 8000,00 Kč, k čerpání nedošlo, k 31. 12. 2014 byl tedy zůstatek fondu ve výši 23 287,15 Kč.

Zdrojem fondu *investičního* ve sledovaném období byly výhradně odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Prostředky se čerpaly na údržbu a opravy majetku, který organizace používá pro svou činnost. V tabulce 4.3 jsou vyčísleny údaje o počátečních a konečných stavech fondu, jeho tvorbě a čerpání ve sledovaném období.

Tab. 4.3 Fond investiční

Rok	Stav k 1.1.	Tvorba	Čerpání	Stav k 31. 1.
<b>2009</b>	371 735,70	117 477,00	202 626,00	286 586,70
<b>2010</b>	286 586,70	92 935,50	167 904,00	211 618,20
<b>2011</b>	211 618,20	18 212,00	106 000,00	123 830,20
<b>2012</b>	123 830,20	15 079,00	48 984,83	89 924,37
<b>2013</b>	89 924,37	12 986,00	0,00	102 910,37
<b>2014</b>	102 910,37	22 579,00	72 292,50	53 196,87

Zdroj: Účetní záznamy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

Dle tabulky 4.3 se tvorba fondu (odpisy) od roku 2009 postupně snižovala (z částky 117 477,00 Kč v roce 2009 až na 12 986,00 Kč v roce 2013). Snižovalo se i čerpání fondu (z částky 202 626,00 Kč v roce 2009 až na částku 48 984,83 Kč v roce 2012), v roce 2013 se nečerpaly z investičního fondu žádné prostředky a konečný stav fondu k 31. 12. 2013, a tedy i počáteční k 1. 1. 2014, vykazoval částku 102 910,37 Kč. V tomto roce přibyly do fondu prostředky ve výši 22 579,00 Kč, čerpalo se ve výši 72 292,50 Kč, zůstatek fondu k 31. 12. 2014 byl ve výši 53 196,87 Kč. Prostředky z fondu investičního dle tabulky se postupně

snížovaly, protože jeho čerpání převyšovalo tvorbu. Stav fondu vykazoval v roce 2014 tak nízký zůstatek, že pokud bude organizace potřebovat v dalších letech pořizovat investiční majetek ve větší míře, bude pravděpodobně muset žádat o tyto prostředky zřizovatele. Zřizovatel schvaluje i použití investičního fondu.

Prostředky z *FKSP* se ukládají na samostatném bankovním účtu a jsou určeny k zabezpečení kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců organizace. Každá organizace si stanoví zásady k užití prostředků fondu. ZŠ a MŠ Sudkov z tohoto fondu přispívá na obědy svých zaměstnanců, vyplácí předem stanovené částky k životním výročním svých zaměstnanců a k odchodu do důchodu, vyplácí příspěvky k penzijnímu připojištění, přispívá na vitaminové preparáty, masáže, rekreace. V tabulce 4.4 jsou zaznamenány údaje o počátečních a konečných stavech fondu, jeho tvorbě a čerpání ve sledovaném období.

Tab. 4.4 Fond kulturních a sociálních potřeb

<b>Rok</b>	<b>Stav k 1.1.</b>	<b>Tvorba</b>	<b>Čerpání</b>	<b>Stav k 31. 1.</b>
<b>2009</b>	32 351,68	117 016,00	106 970,00	42 397,68
<b>2010</b>	42 397,68	97 901,00	85 660,10	54 638,58
<b>2011</b>	54 638,58	50 440,00	62 900,50	42 178,08
<b>2012</b>	42 178,08	66 891,44	77 448,00	31 621,52
<b>2013</b>	31 621,52	66 314,00	72 484,00	25 451,52
<b>2014</b>	25 451,52	70 708,00	78 840,00	17 319,52

Zdroj: Účetní záznamy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

Největší přiděl do fondu byl poskytnut v roce 2009 (117 016,00 Kč) a o něco menší v následujícím roce (97 901,00 Kč). V těchto letech tvořil základní přiděl do FKSP 2 % skutečných nákladů na platy. Vyhláškou číslo 365/2010 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, byla změněna vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, a základní přiděl do fondu byl novou vyhláškou snížen na 1%. Z tabulky je zřejmé, že od roku 2011 převyšovala čerpání fondu jeho tvorbu a tím se postupně snižovaly i konečné stavy fondu. Počáteční stav fondu k 1. 1. 2009 ve výši 32 351,68 Kč se ve sledovaném období postupně snížil až na konečný stav fondu k 31. 1. 2013 ve výši 25 451,52 Kč. V tomto roce bylo čerpáno 26 785,00 Kč jako příspěvky na stravné, 10 500,00 Kč činily příspěvky na rekreace, 11 699,00 Kč byly příspěvky na masáže, 6000,00 byly příspěvky na výročí zaměstnanců a ve výši 17 500,00 Kč se přispělo zaměstnancům do penzijních fondů, celkem tedy bylo čerpáno 72 484,00 Kč. Počáteční stav fondu k 1. 1. 2014 byl tedy 25 451,52 Kč. V tomto roce přibýly do fondu prostředky ve výši 70 708,00 Kč a čerpány byly ve výši 78 840,00 Kč. Na stravné bylo čerpáno 27 215,00 Kč, na masáže a rehabilitace 13 700,00 Kč, na rekreace 5 300,00 Kč, příspěvky k výročním byly ve výši 17 500,00 Kč a příspěvky na

penzijní připojištění byly ve výši 15 125,00 Kč. Konečný stav fondu k 31. 12. 2014 byl ve výši 17 319,52 Kč. Konečné stavy fondu se neustále snižují, je tedy nutné je v dalších letech sledovat a upravit podmínky pro čerpání fondu.

## 4.2 Hospodaření v hlavní činnosti v letech 2009–2013

Hlavní činností ZŠ a MŠ Sudkov, příspěvkové organizace, dle zřizovací listiny je poskytování výchovy a vzdělávání žákům ve věku 6–15 let a od 1. 1. 2012 také dětem ve věku 3–5 let. Na tuto činnost organizace získává prostředky z rozpočtu svého zřizovatele, od státu prostřednictvím KÚ, od jiných subjektů a z vlastní činnosti.

### 4.2.1 Porovnání hospodaření v hlavní činnosti v letech 2009–2013

Porovnání skladby a velikosti výnosů školy v jednotlivých letech obsahuje tabulka 4.5.

Tab. 4.5 Výnosy 2009–2013

VÝNOSY/ROK	2009	2010	2011	2012	2013
dotace od zřizovatele	1 240 000,00	1 200 000,00	1 345 000,00	1 905 000,00	1 550 000,00
dotace od KÚ celkem	6 727 630,00	6 399 329,00	6 615 498,00	8 742 400,00	8 959 100,00
projekt EU peníze školám	0,00	0,00	559 763,11	287 046,59	86 192,00
projekt EU Comenius	0,00	0,00	0,00	66 078,00	288 452,83
Projekt EU Progres	0,00	0,00	0,00	0,00	159 900,00
potraviny	535 843,00	546 161,00	601 615,00	728 639,00	761 554,32
čerpání fondů	206 626,00	180 503,00	140 498,00	51 908,00	0,00
jiné ostatní výnosy	4 604,00	3 277,50	8 825,50	6 794,00	18 192,67
úroky	12 874,98	11 583,51	9 055,08	13 820,47	15 632,67
příspěvky šk. Družiny	10 500,00	13 200,00	16 190,00	15 180,00	16 680,00
poplatky MŠ	0,00	0,00	0,00	66 900,00	79 600,00
<b>VÝNOSY CELKEM:</b>	<b>8 738 077,98</b>	<b>8 354 054,01</b>	<b>9 296 444,69</b>	<b>11 883 766,06</b>	<b>11 935 304,49</b>

Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

Příspěvek od zřizovatele byl nejvyšší v roce 2012 (1 905 000,00 Kč), kdy došlo ke spojení MŠ a ZŠ v jednu příspěvkovou organizaci. V roce 2013 ovšem zřizovatel, tedy obec Sudkov prostřednictvím svého zastupitelstva, výrazně snížil tento příspěvek (na 1 550 000,00 Kč). Velmi významně se to projevilo v přepočtech na 1 žáka, což je zřejmé z tabulky 4.6.

Tab. 4.6 Provozní náklady na 1 žáka

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Příspěvek od zřizovatele v Kč	1 240 000	1 200 000	1 345 000	1 905 000	1 550 000
Počet žáků	151	147	146	201	202
<b>Provozní náklady na 1 žáka v Kč</b>	<b>8212</b>	<b>8163</b>	<b>9212</b>	<b>9478</b>	<b>7673</b>

Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

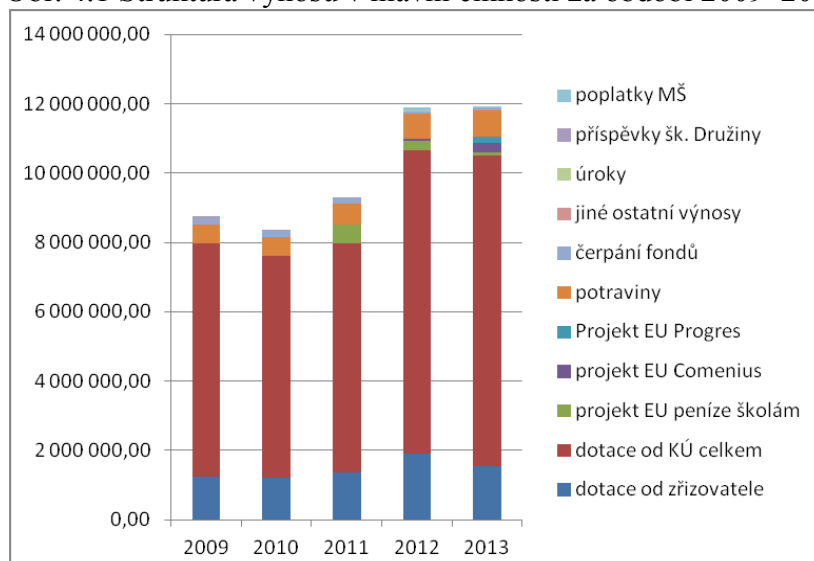


V této tabulce lze pozorovat poměrně výrazné výkyvy v přepočtech na žáka. V roce 2012 (po sloučení) byly náklady na jednoho žáka ve výši 9478,00 Kč, ale v roce 2013 jen 7673,00 Kč, tedy o celých 1805,00 Kč méně, jedná se tedy o významné snížení. Organizace tak byla nucena velmi hospodárně využívat veškeré poskytnuté prostředky. Pro obec to ovšem byla výrazná úspora. Nejméně prostředků od zřizovatele získala organizace v roce 2010, ovšem v přepočtu na jednoho žáka to bylo dokonce více než v roce 2013 (o 490,00 Kč). Dalo by se usuzovat, že pokud by se obě organizace nesloučily, obec by pravděpodobně nemohla tak výrazně snížit příspěvky oběma organizacím. Před sloučením v roce 2011 byl příspěvek dle tabulky 4.5 jen o 205 000,00 Kč nižší než v roce 2013, to znamená, že pokud by v roce 2013 organizace nebyly sloučeny, na provoz MŠ by muselo stačit pouhých 205 000,00 Kč (rozdíl v počtu dětí je 56, na jedno dítě by tedy muselo stačit pouhých 3661,00 Kč), aby mohl být příspěvek od zřizovatele jen ve výši 1 550 000,00 Kč, což je pravděpodobně nereálné.

Dotace od KÚ byly rovněž v roce 2012 výrazně navýšeny, protože spojením obou organizací přibýly i přímé náklady na vzdělání pro MŠ (tedy platy a s nimi spojené další náklady). K navýšení dotací od KÚ došlo i v roce 2013, v tomto roce organizace získala od KÚ celkem 8 959 100,00 Kč, což bylo ve sledovaném období nejvíce. Nejméně prostředků od KÚ bylo organizaci přiznáno v roce 2010. V roce 2011 organizace získala nejvíce peněz z projektů EU, konkrétně se jednalo o projekt EU peníze školám, částka v tomto roce byla ve výši 559 763,11 Kč. Peníze na financování projektu byly organizaci přiděleny postupně i v dalších dvou letech (celkem se jednalo o sumu 933 054,- Kč). V roce 2013 byly poskytnuty finance celkem ze tří projektů v úhrnné částce 534 544,83 Kč (Peníze školám, Comenius, Progres). Celkové částky z prodeje potravin se postupně v jednotlivých letech navyšovaly, nejvíce to bylo zřejmé v roce 2012 z důvodu sloučení obou organizací, a tedy nárůstu počtu strávníků. Nejvyšší výnos z prodeje potravin pak organizace měla v roce 2013 (761 554,32 Kč). Čerpání fondů se naopak postupně snižovalo a v roce 2013 nebyly čerpány vůbec. Jiné ostatní výnosy byly nejvyšší v roce 2013, výnosy z úroků z vkladů se pohybovaly od částky 9 055,08 Kč do částky 15 632,67 Kč podle výše prostředků na bankovních účtech. Příspěvky ŠD se pohybovaly od částky 10 500,00 Kč v roce 2009 až po částku 16 680,00 Kč v roce 2013 v souvislosti s počtem přihlášených dětí. Od roku 2012 mohla organizace využívat i poplatky v MŠ, které v tomto roce byly ve výši 66 900,00 Kč a v roce 2013 ve výši 79 600,00 Kč. Výnosy z vlastní činnosti ve sledovaném období se pohybovaly od nejnižší částky 8 354 054,01 Kč v roce 2010 až po nejvyšší částku 11 935 304,49 Kč v roce 2013.

Struktura a velikost výnosů v hlavní činnosti je znázorněna graficky na obrázku 4.1.

Obr. 4.1 Struktura výnosů v hlavní činnosti za období 2009–2013



Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

V grafu na obrázku 4.1 lze sledovat, jak se pohybovaly příjmy organizace a které příjmové položky byly nejvíce zastoupeny. Je zřejmé, že s nejvyššími příjmy organizace disponovala v roce 2012 a 2013, s nejnižšími v roce 2010. Nejvíce finančních prostředků organizace dostala od státu prostřednictvím KÚ na přímé náklady na vzdělání, druhou nejvýznamnější příjmovou položkou byl příspěvek od zřizovatele na provoz. Evidentní je, že po spojení MŠ a ZŠ v roce 2012 byly dotace od KÚ výrazně navýšeny (dle obrázku 4.3 to bylo v přepočtu na jednoho žáka o 3829,00 Kč), zatímco prostředky na provoz byly navýšeny v prvním roce po sloučení (v přepočtu na jednoho žáka dle tabulky 4.6 o 266,00 Kč), v následujícím roce ale byly výrazně sníženy. Dle tabulky 4.6 se jednalo v přepočtu na jednoho žáka o snížení ve výši 1805,00 Kč, což v procentuálním vyjádření představuje snížení o celých 19 %. Mezi další významné příjmy organizace patřily také výnosy z prodeje potravin a příjmy z programů EU, především z projektu EU peníze školám v roce 2011.

Tabulka 4.7 obsahuje porovnání veškerých nákladů organizace v letech 2009–2013.

Tab. 4.7 Náklady 2009–2013

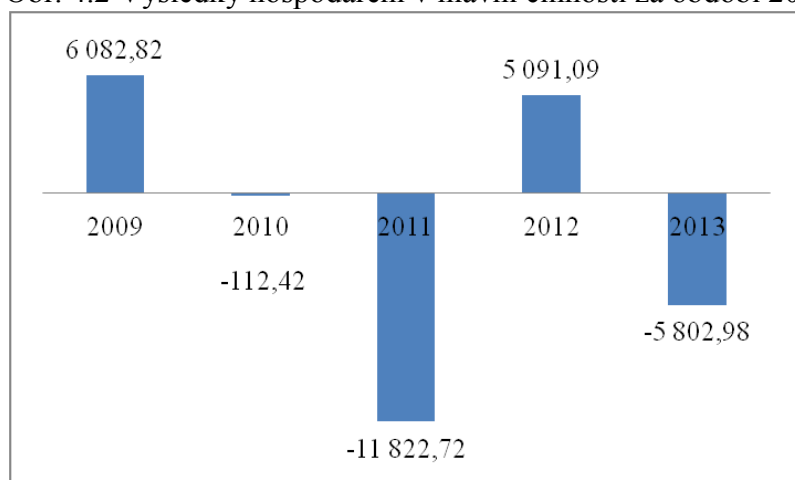
NÁKLADY/ROK	2009	2010	2011	2012	2013
náklady zřizovatel	1 240 000,00	1 200 000,00	1 345 000,00	1 905 000,00	1 550 000,00
náklady z dotací KÚ	6 727 630,00	6 399 329,00	6 615 498,00	8 742 400,00	8 959 100,00
potraviny	538 000,00	550 000,00	605 585,43	729 005,60	762 669,54
projekt EU peníze školám	0,00	0,00	559 795,00	287 046,00	86 192,00
projekt EU Comenius	0,00	0,00	0,00	66 078,00	288 452,83
projekt EU Progres	0,00	0,00	0,00	0,00	159 900,00
odpisy	117 477,00	92 935,50	18 212,00	14 541,00	12 250,70
ostatní náklady	23 422,70	22 870,00	19 246,00	22 550,00	22 917,00
nákl. na provoz z vl. činnosti	85 465,46	88 758,11	144 930,98	112 054,37	99 625,40
<b>NÁKLADY CELKEM:</b>	<b>8 731 995,16</b>	<b>8 353 892,61</b>	<b>9 308 267,41</b>	<b>11 878 674,97</b>	<b>11 941 107,47</b>

Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

Provozní náklady školy hrazené zřizovatelem byly nejnižší v roce 2010, nejvyšší v roce 2012 po sloučení organizací. Z tabulky 4.6 ale vyplynulo, že v přepočtu na jednoho žáka byly nejnižší v roce 2013 (7673,00 Kč). Přímé náklady na vzdělání hrazené z dotací od KÚ byly nejnižší v roce 2010 (6 399 329,00 Kč) a nejvyšší v roce 2013 (8 959 100,00 Kč). Nárůst byl způsoben sloučením obou organizací a dále průběžným zvyšováním RN a KN v průběhu sledovaných let. Významné byly také náklady na projekty EU. Nejvíce prostředků z projektů EU se vyčerpalo v roce 2011 na projekt EU peníze školám (559 795,00 Kč), který byl čerpán ještě v dalších dvou letech. Náklady na potraviny se postupně zvyšovaly, nejvyšší nárůst je patrný opět v roce 2012 z důvodu sloučení organizací. V tabulce 4.7 je vidět postupné snižování odpisů investičního majetku, tento majetek byl tedy postupně odepisován, ale nepořizoval se další. Ostatní náklady jsou ve sledovaném období téměř na stejné úrovni. Náklady na provoz z vlastní činnosti byly nejnižší v roce 2009 (85 465,46 Kč) a nejvyšší v roce 2011 (144 930,98 Kč).

Na obrázku 4.2 jsou graficky znázorněny výsledky hospodaření organizace ve sledovaném období.

Obr. 4.2 Výsledky hospodaření v hlavní činnosti za období 2009–2013



Zdroj: Výkazy zisku a ztráty z let 2009–2013

Nejlepšího výsledku hospodaření v hlavní činnosti organizace dosáhla v roce 2009, kdy se tento výsledek rovnal částce 6082,82 Kč. Podobného výsledku bylo dosaženo i v roce 2012, a to ve výši 5091,09 Kč. V ostatních letech se výsledky hospodaření již dostaly do záporných hodnot. Nejvyššího záporného hospodářského výsledku bylo dosaženo v roce 2011 ve výši 11 822,72 Kč, dále v roce 2013 byl záporný výsledek hospodaření ve výši 5 802,98 Kč, v roce 2010 byl nejnižší záporný výsledek hospodaření ve výši 112,42 Kč. Tyto zhoršené výsledky hospodaření pak byly pokryty výsledky hospodaření z doplňkové činnosti.

#### 4.2.2 Porovnání přímých nákladů na vzdělání v letech 2009–2013

V tabulce 4.8 jsou vyčísleny republikové normativy pro děti v MŠ a žáky v ZŠ na období 2009–2013. RN jsou tvořeny mzdovými prostředky včetně odvodů na jedno dítě nebo žáka a ostatními neinvestičními výdaji na jedno dítě nebo žáka.

Tab. 4.8 Rozpis republikových normativů v letech 2009–2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Věková kategorie 3 - 5 let	37 496	39 858	36 136	38 833	38 833
Věková kategorie 6 - 14 let	44 126	46 747	46 110	49 825	49 825

Zdroj: Eurypedia [online]. Vlastní zpracování

Jedná se o RN, podle kterých MŠMT rozepisuje finanční prostředky krajským úřadům na vzdělávání a školské služby pro danou věkovou kategorii na jeden rok. KÚ pak přidělují prostředky jednotlivým školám a školským zařízením dle různých specifických podmínek.

Tabulka 4.9 obsahuje přepočty prostředků dle RN podle počtu dětí a žáků ZŠ a MŠ Sudkov, skutečně přidělené dotace od KÚ a rozdíly mezi těmito hodnotami. Přidělené dotace od KÚ nezahrnují účelové dotace v letech 2009–2011.

Tab. 4.9 Rozdíly mezi republikovými normativy na dítě/žáka a dotacemi od krajského úřadu v letech 2009–2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Počet dětí MŠ (3–5 let)	x	x	x	53	55
Počet žáků ZŠ (6–14 let)	151	147	146	148	147
Prostředky dle RN pro MŠ	x	x	x	2 058 149	2 135 815
Prostředky dle RN pro ZŠ	6 663 026	6 871 809	6 732 060	7 374 100	7 324 275
Prostředky dle RN celkem	6 663 026	6 871 809	6 732 060	9 432 249	9 460 090
Dotace od KÚ pro MŠ	x	x	x	1 795 900	1 811 300
Dotace od KÚ pro ZŠ	6 132 630	6 286 700	6 293 600	6 946 500	7 147 800
Dotace od KÚ celkem	6 132 630	6 286 700	6 293 600	8 742 400	8 959 100
Rozdíl (skut. dotace od KÚ - prostředky dle RN pro MŠ)	x	x	x	-262 249	-324 515
Rozdíl (skut. dotace od KÚ - prostředky dle RN pro ZŠ)	-530 396	-585 109	-438 460	-427 600	-176 475
Rozdíl celkem	-530 396	-585 109	-438 460	-689 849	-500 990

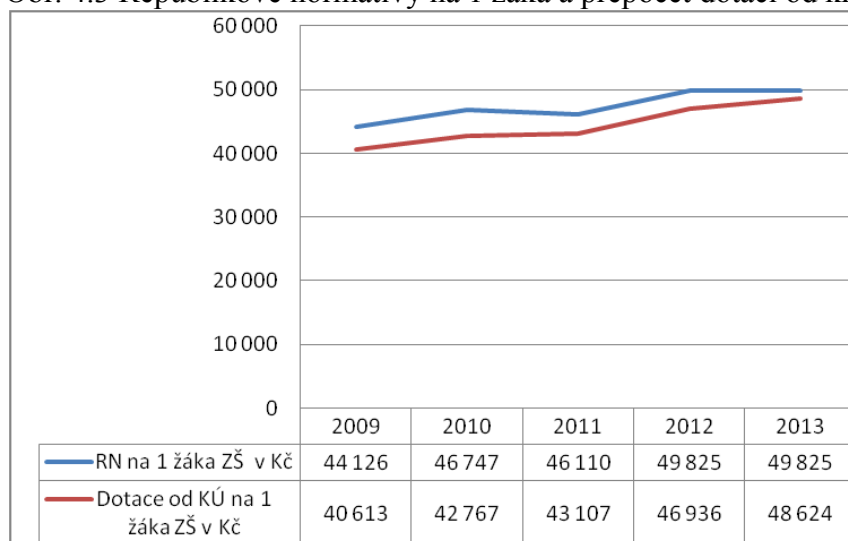
Zdroj: Výroční zprávy školy, Eurypedia [online]. Vlastní zpracování, x = nezjištěno

V tabulce 4.9 jsou vyčísleny finanční prostředky dle RN na celkový počet dětí MŠ v Sudkově od jejího sloučení se ZŠ (od r. 2012), dále žáků ZŠ (2009–2013) a celkové prostředky sloučené organizace od r. 2012. Z tabulky vyplynulo, že RN na počet dětí a žáků se lišil od

přidělovaných dotací KÚ. Každoročně byly dotace od KÚ výrazně nižší. Rozdíly mezi těmito hodnotami se pohybovaly v rozmezí od nejnižší v roce 2011 ve výši 438 460,00 Kč až po nejvyšší v roce 2012 ve výši 689 849,00 Kč. Důvodem rozdílů mezi výší prostředků dle RN a skutečně vyplacenými dotacemi od KÚ byly rozdíly mezi RN a KN. KN by měly zohledňovat specifika vzdělávací soustavy v jednotlivých krajích.

V grafu na obrázku 4.3 jsou vyčísleny přepočty těchto přidělených dotací na jedno dítě ZŠ Sudkov v porovnání s RN na jedno dítě v ZŠ. Použity byly pouze údaje o ZŠ. Údaje o MŠ by nebyly dostatečně vypovídající, neboť jsou k dispozici pouze za dva roky.

Obr. 4.3 Republikové normativy na 1 žáka a přepočet dotací od krajského úřadu na 1 žáka



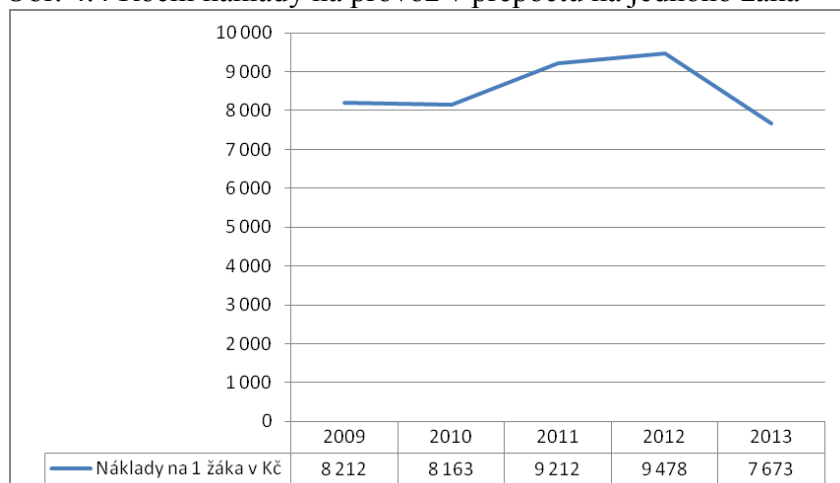
Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013, Eurypedia [online]. Vlastní zpracování

Graf zobrazuje růst výše RN i dotací od KÚ ve sledovaném období. Z grafu je patrné postupné snižování rozdílu mezi RN a vyplacenými dotacemi od KÚ na jednoho žáka. V procentuálním vyjádření v roce 2009 byl podíl dotace od KÚ (v přepočtu na jednoho žáka) na RN 92 %, v roce 2010 to bylo o 1 % méně, tedy 91 %, ale od roku 2011 se podíl dotací od KÚ na RN stále zvyšoval. V roce 2011 to bylo na 93 %, v roce 2012 na 94 % a v roce 2013 až na 98 %.

#### 4.2.3 Porovnání provozních nákladů v letech 2009–2013

V grafu na obrázku 4.4 jsou zobrazeny náklady na provoz v přepočtu na jednoho žáka v jednotlivých letech.

Obr. 4.4 Roční náklady na provoz v přepočtu na jednoho žáka



Zdroj: Výroční zprávy školy 2009–2013. Vlastní zpracování

V roce 2009 byly náklady na provoz na každého žáka vyčísleny ve výši 8 212,00 Kč. V roce 2010 žáků ubylo ale i příspěvek od zřizovatele byl o 40 000,00 Kč nižší, takže náklady na žáka v tomto roce představovaly částku jen 8 163,00 Kč, v procentuálním vyjádření to znamenalo snížení o 0,6 %. V roce 2011 byly náklady výrazně vyšší, na jednoho žáka připadalo 9 212,00 Kč, znamenalo to nárůst o 13 % oproti předchozímu roku. Velikost nákladů vyplývala z velikosti přiděleného příspěvku na provoz od zřizovatele, protože s tímto příspěvkem může organizace hospodařit. V roce 2012 byly náklady na provoz v přepočtu na žáka nejvyšší ve sledovaném období, na jednoho žáka připadalo celkem 9 478,00 Kč, znamenalo to navýšení ještě o další 3 %. V tomto roce došlo ke sloučení ZŠ a MŠ. Dalo by se tedy usuzovat, že náklady na provoz sloučené organizace budou téměř shodné, tedy rovný součtu nákladů na provoz obou původních organizací. V roce 2013 však došlo k výraznému snížení nákladů na provoz, což vyplývalo z omezených zdrojů z důvodu snížení příspěvku od zřizovatele, na jedno dítě tak připadlo pouze 7 673,00 Kč (snížení o 1 804,00 Kč). Záměrem byla úspora finančních prostředků zřizovatele. Škola ale musela omezit řadu nákupů např. materiálu nebo drobného hmotného majetku (školní nábytek apod.), různé opravy se odložily na pozdější dobu. Zároveň tato vzniklá situace nutila vedení školy snižovat náklady spojené s provozem celé organizace a uvažovat o zefektivnění hospodaření. Organizace se snažila zvýšit výsledek hospodaření v doplňkové činnosti, což se jí podařilo (64 559,88 Kč).

#### 4.3 Hospodaření v doplňkové činnosti v letech 2009–2013

Organizace ve své doplňkové činnosti získává příjmy především z hostinské činnosti a z pronájmů prostor školy. Hostinská činnost představuje výrobu jídel pro cizí strážníky,

pronájmy prostor školy zahrnují především pronájem tělocvičny ke sportovnímu vyžití a pronájem jídelny na společenské akce.

V tabulce 4.10 jsou vyčísleny údaje o struktuře výnosů a nákladů a hospodářském výsledku z doplňkové činnosti organizace.

Tab. 4.10 Doplňková činnost - výnosy, náklady, hospodářský výsledek

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>275 962,00</b>	<b>279 055,00</b>	<b>251 989,00</b>	<b>282 945,00</b>	<b>314 245,45</b>
Potraviny	185 744,00	220 419,00	206 173,00	246 512,00	281 389,45
Výnosy z pronájmů	65 918,00	58 636,00	45 816,00	36 433,00	32 856,00
Ostatní výnosy	24 300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>275 586,75</b>	<b>278 036,00</b>	<b>237 829,00</b>	<b>280 075,89</b>	<b>249 685,60</b>
Materiál	840,00	1 810,00	1 897,00	754,00	1 487,00
Potraviny	89 022,90	91 464,00	103 719,00	165 248,89	158 100,20
Energie	6 935,05	17 490,00	22 802,00	39 120,00	40 507,40
Služby a opravy	10 810,80	8 403,00	10 220,00	2 658,00	2 191,70
Platy	167 978,00	158 869,00	99 191,00	71 757,00	46 664,00
Odpisy	0,00	0,00	0,00	538,00	735,30
<b>hospodářský výsledek</b>	<b>375,25</b>	<b>1 019,00</b>	<b>14 160,00</b>	<b>2 869,11</b>	<b>64 559,85</b>

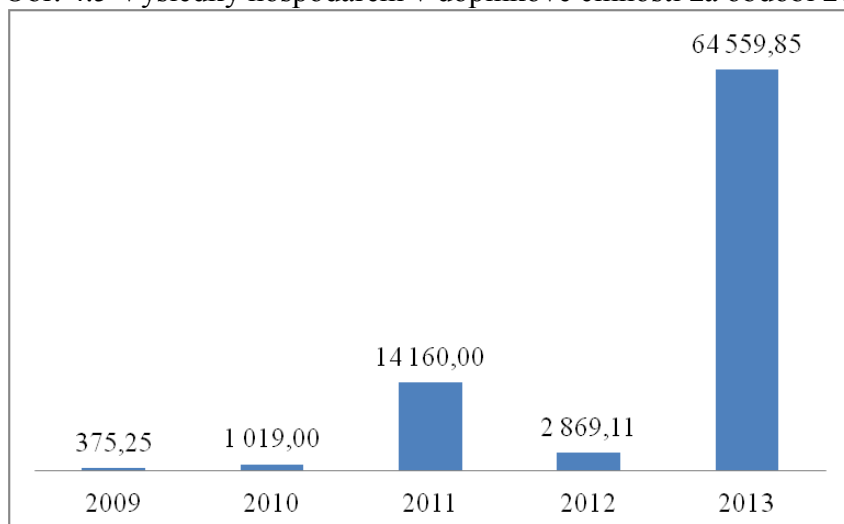
Zdroj: Výroční zprávy školy za 2009–2013 Vlastní zpracování

Z tabulky 4.10 je zřejmé, že nejvyšší příjmy plynuly z prodeje potravin, tedy z hostinské činnosti. Tyto příjmy se pohybovaly v rozmezí od nejnižší částky 185 744,00 Kč v roce 2009 po částku nejvyšší 281 389,45 Kč v roce 2013. V tomto roce byl zahájen i tzv. prodej přes ulici – výroba knedlíků. Výnosy z pronájmů prostor školy se postupně snižovaly od nejvyšší částky 65 918,00 Kč v roce 2009 až po nejnižší částku 32 856,00 Kč v roce 2013. V roce 2009 byly součástí výnosů i ostatní výnosy ve výši 24 300,00 Kč (ubytování zahraničních hostů). Nejvyšších výnosů organizace dosáhla v roce 2013 celkovou částkou 314 245,45 Kč.

V nákladech doplňkové činnosti jsou zahrnuty náklady na spotřebovaný materiál, na nakoupené potraviny, na energii, na různé služby a drobné opravy, na platy zaměstnanců (a související další náklady), kteří se podíleli na výrobě jídel. Náklady na potraviny byly nejnižší v roce 2009 (89 022,90 Kč), nejvyšší v roce 2012 (165 248,89 Kč). Náklady na platy se postupně snižovaly od nejvyšší částky 167 978,00 Kč v roce 2009 po nejnižší částku 46 664,00 Kč v roce 2013, tedy během pěti let o celkovou částku 121 314,00 Kč. Celkové náklady se snížily během sledovaného období pouze o 25 901,15 Kč. V roce 2012 a 2013 byly součástí nákladů i odpisy.

Na obrázku 4.5 jsou graficky znázorněny výsledky hospodaření v doplňkové činnosti za období 2009–2013.

Obr. 4.5 Výsledky hospodaření v doplňkové činnosti za období 2009–2013



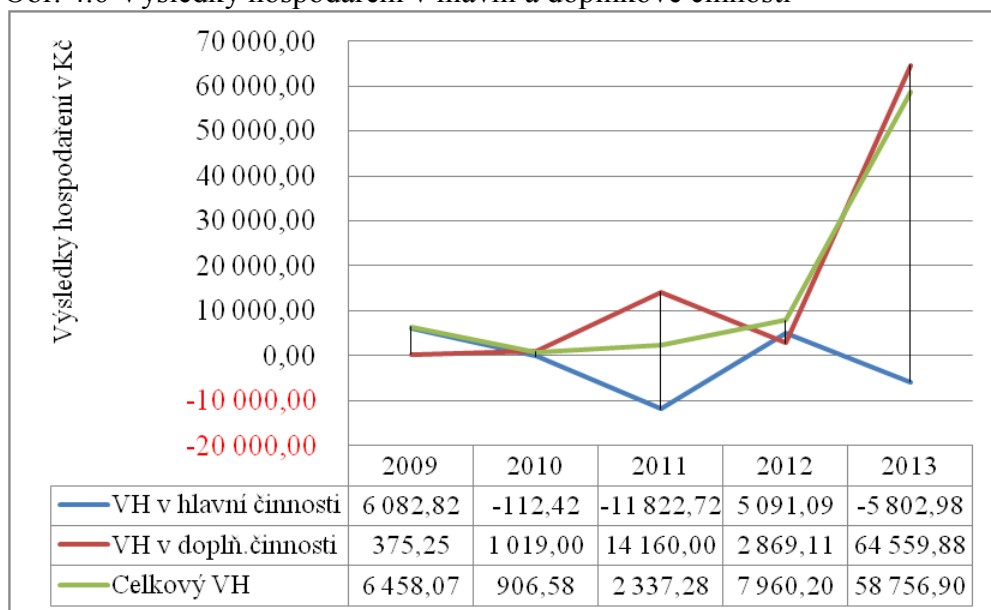
Zdroj: Výkazy zisku a ztráty 2009–2013

Ve své doplňkové činnosti by měla organizace dosahovat kladného výsledku hospodaření, což se jí dařilo. Nejnižšího kladného hospodářského výsledku v doplňkové činnosti dosáhla v roce 2009 částkou 375,25 Kč, nejvyššího pak v roce 2013 částkou 64 559,85 Kč. Tento příznivý výsledek byl způsoben vzrůstem počtu cizích strávníků, rozšířením činnosti o výrobu dalších produktů školní jídelny (výnosy z potravin) a snížením nákladů na platy.

#### 4.4 Vliv doplňkové činnosti na hlavní činnost

Na obrázku 4.6 je znázorněno graficky, jak se pohybovaly výsledky hospodaření organizace v hlavní a doplňkové činnosti a také celkový hospodářský výsledek.

Obr. 4.6 Výsledky hospodaření v hlavní a doplňkové činnosti



Zdroj: Výkazy zisku a ztráty 2009–2013. Vlastní zpracování



Z obrázku 4.6 je patrné, že největší rozdíl mezi výsledky hospodaření v hlavní a doplňkové činnosti byl v roce 2013 a dále také v roce 2011. V obou letech organizace hospodařila ve své hlavní činnosti se ztrátou, která byla pokryta ziskem z doplňkové činnosti, výsledný hospodářský výsledek byl potom ziskový, tedy zlepšený. Rovněž v roce 2010 organizace dosáhla mírného záporného výsledku hospodaření v hlavní činnosti. Z pěti sledovaných let tedy organizace hospodařila celkem třikrát se ztrátou v hlavní činnosti. Doplňková činnost vždy zlepšila celkový hospodářský výsledek, nejvýznamněji v roce 2013.

Ve sledovaném období zřizovatel vždy schválil celkový hospodářský výsledek organizace a povolil jeho rozdělení do fondů. Prostředky jsou rozdělovány do fondů v následujícím roce a mohou pak být použity k dalšímu rozvoji činnosti organizace (rezervní fond) nebo na doplnění platů při překročení prostředků určených na platy, případně na odměny (fond odměn). Z uvedeného vyplývá, že v zájmu organizace i jejích zaměstnanců je úsilí o co nejlepší výsledek hospodaření, k čemuž je možné významně přispět právě i prostřednictvím doplňkové činnosti. Výsledek hospodaření v této činnosti ale zřizovatel může zohlednit při plánování poskytnutí výše příspěvku na další rok. Pokud budou výsledky hospodaření dosahovat vyšších částek, zřizovatel s touto skutečností bude počítat a pravděpodobně bude poskytovat nižší příspěvky na provoz v následujících letech. Organizace tak ušetří zdroje svému zřizovateli, což je ovšem hlavním cílem doplňkové činnosti. Proto je i v zájmu zřizovatele podporovat další rozvoj doplňkové činnosti organizace.

#### **4.5 Rozbor možností zvyšování efektivnosti hospodaření základní školy**

Z předchozích údajů je zřejmé, že ZŠ a MŠ Sudkov je poměrně malá organizace, každoročně je zde s napětím očekáván počet nově nastupujících žáků do první třídy. Klesne-li počet žáků pod sedmnáct v průměru na jednu třídu (ustanovení vyhlášky č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů), musí ředitelka školy řešit situaci spojováním tříd na vyučování některých předmětů tak, aby ušetřila skutečně odučené hodiny učitelů, které musí být odučeny podle RVP. Musí tedy dle počtu žáků v ZŠ, dětí v MŠ, žáků v ŠD a strávníků v ŠJ nejdříve zjistit počty úvazků pedagogických a nepedagogických pracovníků, a potom upravit tyto úvazky dle potřebných hodin na jednotlivé činnosti (počet odučených hodin v ZŠ, v ŠD atd.). Rozsah hodin vyučovací či výchovné činnosti je stanoven v nařízení vlády č.75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Jelikož žáků v ZŠ Sudkov je

každoročně méně (v průměru ve sledovaných letech kolem 16,6 žáků) než je dáno vyhláškou, dochází ke spojování vyučovacích hodin obvykle výtvarné výchovy a pracovního vyučování na prvním stupni (3., 4., 5. třída). Je možné spojovat i vyučovací hodiny volitelných předmětů na druhém stupni. Pokud ani to nestačí, je nutné žádat zřizovatele o výjimku z minimálního počtu žáků a o dofinancování nadnormativních nákladů. Zřizovatel nemusí výjimku povolit, pak je nutné spojovat celé třídy. To ovšem sebou nese další možný odliv žáků, neboť rodiče mají možnost dítě zapsat do jiné školy v blízkém okolí. Pravděpodobně řada z nich by této možnosti také využila.

Jednou z možností, jak vyřešit problém se stále se snižujícími stavy dětí, by mohlo být spojení několika blízkých škol v okolí v jednu organizaci. Jelikož v sousedních obcích Kolšově a Dolních Studénkách se nacházejí rovněž pouze malé školy, jde o poměrně reálnou možnost. Navíc se jedná o školy pouze s prvním stupněm ZŠ, takže děti potom stejně přecházejí na jinou školu z blízkého okolí, většinou do Postřelmovy, Sudkova, Zábřeha či Šumperka. Hlavním předpokladem by ale byla schopnost a především ochota představitelů obcí jako zřizovatelů domluvit se na podmínkách realizace tohoto záměru, a dále pak o všem společně rozhodovat. Pokud by k dohodě došlo, bylo by možné např. dle počtu dětí a velikosti jednotlivých budov zavést v jedné budově pouze druhý stupeň a v dalších dvou budovách jen první stupeň a pořídit si například malý školní autobus, který by rozvážel děti na potřebné místo. To by určitě přilákalo řadu rodičů k zapsání svého dítěte na tuto školu, protože by jim odpadla starost s individuální dopravou svých dětí do školy.

Možnosti, jak zefektivnit hospodaření, se nabízejí také v doplňkové činnosti. Z porovnání výsledků hospodaření v této činnosti vyplynulo, že ZŠ a MŠ Sudkov se v roce 2013 podařilo výrazným způsobem zvýšit výsledky hospodaření až na částku 64 559,88 Kč. Právě v tomto roce organizace získala velmi malý příspěvek na provoz. Celkový výsledek hospodaření ve výši 58 756,90 byl v roce 2014 převeden do fondů organizace, mohl být tedy v tomto roce použit například na nákup drobného hmotného majetku (nových lavic či jiného nábytku) nebo na potřebné opravy (vymalování učeben), případně i na dofinancování chybějících mzdových prostředků. Nabízí se tedy cesta, která by mohla vést k navýšení dalších zdrojů organizace.

Příjmy v doplňkové činnosti plynuly z prodeje obědů cizím strávníkům. Jelikož kapacita školní stravovny je celkem 300 strávníků a pravidelně se zde stravuje pouze v průměru kolem 250 strávníků, bylo by možné příjmy z této činnosti ještě zvýšit, pokud by se podařilo získat dalších 50 strávníků. Dle kalkulací ekonomky školy je dále vyčíslen zisk, který by těchto 50 strávníků přineslo.

Vyčíslení nákladů na výrobu a prodej obědů:	potraviny	27,00 Kč,
	mzdové náklady	18,50 Kč,
	režijní náklady	5,50 Kč,
	<u>zisk</u>	<u>1,00 Kč,</u>
	cena obědu celkem	52,00 Kč.

Kdyby tedy dalších 50 strážníků odebíralo pravidelně denně jeden oběd, měsíčně by to mohlo být až 1000 obědů navíc, počítáme-li 20 dnů v měsíci. Zisk z každého obědu je 1,00 Kč, měsíčně tedy 1000,00 Kč. Roční zisk by mohl být až ve výši 11 000,- Kč, uvažujeme-li, že provoz ŠJ probíhá 11 měsíců v roce (1 měsíc je čerpána řádná dovolená). Nejednalo by se tedy o významný zisk a navíc v malé obci by se další strážníci hledali obtížně. Školní kuchyně by sice mohla nabídnout výběr ze dvou jídel, tím by se ale zvýšily náklady a výsledný efekt by byl zanedbatelný.

Školní kuchyně začala rovněž poskytovat výrobu a prodej knedlíků tzv. přes ulici. Vykalkulovaný zisk z prodeje 1 knedlíku je dle ekonomky školy 2,50 Kč a prodávají se pouze v pátek. Bohužel se jich prodá v průměru jen 10 týdně, tedy asi 40 měsíčně, celkový zisk je tedy průměrně pouze kolem 100,00 Kč měsíčně. Roční zisk se pohybuje kolem částky 1100,00 Kč (počítáme-li s čerpáním řádné dovolené). Pokud by se např. podařilo zvýšit prodej knedlíků až na dvojnásobek, celkový zisk z této činnosti by byl pouze 2200,00 Kč ročně. Tímto způsobem by se tedy hospodářský výsledek příliš nevylepšil.

Organizace pronajímá také prostory budovy školy především ke sportovnímu vyžití zdejších občanů. Tělocvičnu navštěvují místní spolky i jiné skupiny občanů, které mají zájem o sport. Pravidelně v rozvrhu figuruje Sbor dobrovolných hasičů Sudkov (dospělí i děti), muži zde hrají volejbal, stolní tenis, fotbal, chodí sem cvičit kanoisté i starší ženy. Rozvrh obsazenosti tělocvičny v zimních měsících je poměrně dosti vytížen, přesto by bylo možné příjmy z pronájmu tělocvičny navýšit. Některé skupiny občanů za pronájem tělocvičny neplatí. Důvodem je dohoda vedení školy a zřizovatele. Bohužel touto cestou uniká poměrně významný zdroj příjmů, nicméně ekonomický efekt nemusí být vždy hlavním přínosem. Zřizovatel se tímto způsobem snaží podporovat sportovní vyžití svých občanů a vyžaduje, aby za pronájem neplatily alespoň organizované skupiny s dětmi. Ze záznamů školy o provozu tělocvičny mimo školní vyučování vyplývá, že z celkových pronajatých hodin v počtu 367 bylo v roce 2013 zdarma 137 hodin. Na základě kalkulace byla dohodnuta cena za pronájem tělocvičny ve výši 150,00 Kč za hodinu. Celkem se jedná tedy o částku 20 550,00 Kč.

**Kalkulace nákladů na pronájem tělocvičny:**

spotřeba elektřiny za rok	288 266	Kč
spotřeba vody za rok	51 771	Kč
<u>spotřeba tepla za rok</u>	<u>71 096</u>	<u>Kč</u>
celkové náklady za rok	411 133	Kč
počet dnů provozu v roce	280	dnů
počet hodin provozu denně	8	hodin
počet hodin provozu v roce	2 240	hod
náklady na 1 hodinu provozu (411 133/2 240)	183,54	Kč
celková plocha	1 671	m <sup>2</sup>
náklady na pronájem 1 m <sup>2</sup> (183,54 / 1 671)	0,11	Kč
pronajímaná plocha	400	m <sup>2</sup>
<b>náklady na 1 hod pronajímané plochy</b>	<b>44,00</b>	<b>Kč</b>

Náklady na 1 hod provozu tělocvičny jsou tedy 44,00 Kč. Sjednaný hodinový pronájem je ve výši 150,00 Kč, výnos za jednu hodinu pronájmu je tedy ve výši 106,00 Kč. Uvažujeme-li podobné počty zdarma pronajatých hodin (137) i v dalších letech, průměrný roční čistý zisk by mohl být ve výši 14 522,00 Kč. Bylo by tedy možné tímto způsobem přispět ke zlepšení výsledku hospodaření. Otázkou však zůstává, zda skupiny občanů, které by pak musely za pronájem platit, by v takovém rozsahu tělocvičnu navštěvovaly.

Organizace by také mohla využít prostory cvičné kuchyňky ke zřízení školního bufetu k prodeji svačinek a nápojů žákům. Tato činnost tu kdysi byla provozována a určitě by bylo vhodné o jejím obnovení uvažovat. Výše zisku by závisela především na nabídce, která by měla být pro žáky přitažlivá, zároveň by musela splňovat požadavky na zdravou výživu. Svačinky by byly prodávány pouze 20 minut před vyučováním a 15 minut o velké přestávce jednou provozní zaměstnankyní, která by se touto činností zabývala denně v přibližně jednu hodinu včetně administrativy a dalších potřebných činností. Náklady na její plat by tedy nebyly významné. Prodávaly by se především potraviny s delší trvanlivostí, takže ztráty z neprodaného zboží by byly minimální. Výsledkem by zřejmě nebyl příliš významný zisk, ale určitě by tato činnost byla oceněna jak žáky, tak jejich rodiči, což by mohlo přispět ke zvýšení atraktivity školy.

## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení hospodaření Základní školy a Mateřské školy Sudkov, příspěvkové organizace, a na základě zjištěných výsledků navržení možností zvyšování efektivnosti jejího hospodaření.

Analýza hospodaření organizace byla provedena na základě údajů o jejich příjmech a výdajích za období od roku 2009 do roku 2013. Základní škola byla v roce 2012 sloučena s mateřskou školou, do té doby hospodařila samostatně. Z tohoto důvodu byla provedena i analýza ještě samostatně hospodařící mateřské školy v roce 2011 a také porovnání hospodaření obou sloučených organizací v letech 2011–2013 jednotlivě. Z porovnání vyplynulo, že sloučení obou organizací mělo jen menší vliv na hospodaření se státními prostředky přidělovanými KÚ, který se řídí především republikovými normativy. Sloučení však ovlivnilo hospodaření s provozními prostředky přidělovanými zřizovatelem. Hospodaření s prostředky od zřizovatele se značně zefektivnilo. Zřizovatel nyní poskytuje celkový příspěvek na provoz pouze jedné příspěvkové organizaci a výši tohoto příspěvku značně zredukoval. Vedení organizace se tak musí na základě výše přidělených prostředků rozhodovat o jejich efektivnějším využití.

Zvyšovat efektivnost hospodaření příspěvkové organizace je velmi obtížné, neboť organizace hospodaří především se svěřenými prostředky, a další získávání zdrojů v malé organizaci je poměrně náročné. Je nutné dodržovat stanovené limity (limity mzdových prostředků, počtu zaměstnanců, počtu odučených hodin, atd.) Každoročně je s napětím očekáván počet dětí, které nastoupí do první třídy, zda bude kvůli jejich nízkému počtu nutno řešit dofinancování nadnormativních částek. Na druhou stranu i tento fakt nutí vedení školy usilovat o zvyšování přitažlivosti a atraktivnosti školy pro děti a jejich rodiče z okolních obcí. Tím jej také nutí k hledání a využívání dalších možných zdrojů, které by mohly být získány k financování potřeb školy. Z analýzy hospodaření vyplynulo, že vedení školy dokázalo odhalit možnosti skryté v podobě využívání projektů EU a účelně čerpat zdroje poskytované těmito projekty. Především se jednalo o projekty EU peníze školám a Comenius, které škole umožnily vybavit počítačovou učebnu pro žáky a žákům i učitelům umožnily poznat některé země EU a zdokonalit se tam v anglickém jazyce.

Z analýzy hospodaření organizace rovněž vyplynulo, že její vedení se snaží svou činnost vykonávat co nejefektivněji, nicméně je svazováno různými legislativními normami a postupy, a rovněž je velice závislé v rozhodování o použití prostředků na svém zřizovateli.

Možná by ke zvýšení efektivnosti hospodaření přispělo i zvýšení pravomocí vedení školy v samostatnosti rozhodování o použití svěřených prostředků.

Pomocí metody komparace bylo zjištěno, že škola ve sledovaném období hospodařila ve své hlavní činnosti třikrát se zhoršeným výsledkem hospodaření, který byl ale vždy pokryt výsledkem hospodaření z doplňkové činnosti. Z toho plyne, že ke zvyšování efektivnosti hospodaření organizace přispívá také doplňková činnost. Nejvíce se to projevilo v roce 2013, kdy byl poskytnut nejnižší příspěvek na provoz (i v přepočtu na jednoho žáka), výsledek hospodaření v hlavní činnosti byl zhoršený, ale výsledek hospodaření v doplňkové činnosti v tomto roce vykazoval nejvyšší nárůst za celé sledované období.

V poslední části práce jsou proto zvažovány možnosti zvyšování efektivnosti organizace právě pomocí doplňkové činnosti. Ukázalo se, že v této činnosti plynou organizaci nejvyšší příjmy z pronájmů prostor tělocvičny a že by tyto příjmy mohly být zvýšeny zpoplatněním pronájmu všem spolkům a skupinám občanů, které tělocvičnu navštěvují. Další příjmy by mohly plynout také ze zřízení menšího bufetu pro žáky a učitele, což by přispělo i ke zvýšení atraktivity školy. Škola se snaží o zvýšení příjmů také prostřednictvím prodeje obědů cizím strávníkům a rozšířením činnosti školní kuchyně o prodej tzv. přes ulici, ovšem další rozšiřování této činnosti v prostředí malé obce se ukázalo být spíše méně efektivní.

V bakalářské práci byly nastíněny některé další možnosti zvyšování efektivnosti hospodaření, nicméně z výše uvedených skutečností vyplynulo, že organizaci se poměrně dobře daří zvyšovat efektivnost hospodaření.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

HALÁSEK, Dušan. *Veřejná ekonomika*. 3. vyd. Dolní Životice: Optys, 2012. 95 s. ISBN 978-80-85819-80-9

FÜRSTOVÁ, Alena a Jitka KENDÍKOVÁ. *Veřejná škola a finance aneb Praktické rady pro vedení školy*. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o, 2012. 180 s., ISSN 1805-4523

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 191 s. ISBN 978-80-7263-664-8

MERLÍČKOVÁ RUŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace, vznik, účetnictví, daně*. 12. vyd. Olomouc: Anag, 2013. 263 s. ISBN 978-80-7263-825-3

PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4

PUCHINGER, Zdeněk. *Financování školy, vybrané kapitoly pro regionální školství*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2591-7

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

STEJSKAL, J., H. KUVÍKOVÁ a K. MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 168 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

### Elektronické dokumenty a ostatní

#### *Internetové zdroje*

Česká-republika: *Financování předškolního a školního vzdělávání*. EURYPEDIA [online]. [cit. 2015-1-9] Dostupné také z: <http://search.seznam.cz/?q=%C4%8Desk%C3%A1-republika+financov%C3%A1n%C3%AD+p%C5%99ed%C5%A1koln%C3%ADho+a+%C5%A1koln%C3%ADho+vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD&sourceid=szn-HP>

EU peníze základním školám – *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online] [cit. 2015-3-3] Dostupné také z: <http://www.op-vk.cz/cs/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam/>

Historie Sudkova: *Historie: Obec Sudkov* [online] [cit. 2015-3-5] Dostupné také z: <http://sudkov.cz/historie/d-1001/p1=1008>

Neziskovky – *Co je to neziskový sektor Neziskovky v ČR fakta.* [online] [cit. 2015-1-9]  
Dostupné také z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/)

PROGRES – *příležitost pracovního uplatnění, ESF v ČR* [online] [cit. 2015-3-20] Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/progres-prilezitest-pracovniho-uplatneni>

Úplné znění školského zákona – 2008. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [online] [cit. 2015-1-6] Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

### ***Ostatní***

OBEC SUDKOV. *Sedm století obce Sudkov.* Bludov: Tisk karto, 1996.

OBEC SUDKOV. *50 let úplné Základní devítileté školy v Sudkově.* Dolní Studénky: Hornet tour, 2011.



## **Seznam zkratek**

EU – Evropská unie

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

KN – krajský normativ

KÚ – krajský úřad

MŠ – mateřská škola

MŠMT – ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

PO – příspěvková organizace

RgŠ – regionální školství

RN – republikový normativ

ŠD – školní družina

ŠJ – školní jídelna

ÚSC – územně samosprávný celek

ZŠ – základní škola

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ostravě dne 7. května 2015

  
Jolana Kvapilová

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2009

Příloha 2 Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2010

Příloha 3 Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011

Příloha 4 Výnosy a náklady základní a mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti  
v roce 2012

Příloha 5 Výnosy a náklady základní a mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti  
v roce 2013

Příloha 6 Výnosy a náklady mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011

**Přílohy**

Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2009

<b>Výnosy a náklady v roce 2009</b>	<b>HČ (údaje v Kč)</b>	<b>DČ (údaje v Kč)</b>
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>8 738 077,98</b>	<b>275 962,00</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 240 000,00	0,00
Dotace od KÚ	6 727 630,00	0,00
Potraviny	535 843,00	185 744,00
Čerpání fondů	206 626,00	0,00
Výnosy z pronájmů	0,00	65 918,00
Ostatní výnosy	4 604,00	24 300,00
Úroky	12 874,98	0,00
Příspěvky na ŠD	10 500,00	0,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>8 731 995,16</b>	<b>275 586,75</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 240 000,00	0,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	6 727 630,00	0,00
Potraviny	538 000,00	89 022,90
Odpisy	117 477,00	0,00
Služby a opravy	0,00	10 810,80
Materiál	0,00	840,00
Energie	0,00	6 935,05
Náklady spojené s vlastní činností	85 465,46	0,00
Platy	0,00	167 978,00
Ostatní náklady	23 422,70	0,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>6 082,82</b>	<b>375,25</b>
<b>Celkový hospodářský výsledek:</b>	<b>6 458,07</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy školy a účetních dokladů z roku 2009

## Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2010

<b>Výnosy a náklady v roce 2010</b>	<b>HČ (údaje v Kč)</b>	<b>DČ (údaje v Kč)</b>
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>8 354 054,01</b>	<b>279 055,00</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 200 000,00	0,00
Dotace od KÚ	6 399 329,00	0,00
Potraviny	546 161,00	220 419,00
Čerpání fondů	180 503,00	0,00
Výnosy z pronájmů	0,00	58 636,00
Ostatní výnosy	3 277,50	0,00
Úroky	11 583,51	0,00
Příspěvky na ŠD	13 200,00	0,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>8 354 166,43</b>	<b>278 036,00</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 200 000,00	0,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	6 399 329,00	0,00
Potraviny	550 000,00	91 464,00
Odpisy	92 935,50	0,00
Služby a opravy	0,00	8 403,00
Materiál	0,00	1 810,00
Energie	0,00	17 490,00
Náklady spojené s vlastní činností	89 031,93	0,00
Platy	0,00	158 869,00
Ostatní náklady	22 870,00	0,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-112,42</b>	<b>1 019,00</b>
<b>Celkový hospodářský výsledek:</b>	<b>906,58</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dokladů školy z roku 2010

## Výnosy a náklady základní školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011

<b>Výnosy a náklady v roce 2011</b>	<b>HČ (údaje v Kč)</b>	<b>DČ (údaje v Kč)</b>
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>9 296 444,69</b>	<b>251 989,00</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 345 000,00	0,00
Dotace od KÚ	6 615 498,00	0,00
Potraviny	601 615,00	206 173,00
Projekt EU peníze školám	559 763,11	0,00
Čerpání fondů	140 498,00	0,00
Výnosy z pronájmů	0,00	45 816,00
Ostatní výnosy	8 825,50	0,00
Úroky	9 055,08	0,00
Příspěvky na ŠD	16 190,00	0,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>9 308 267,41</b>	<b>237 829,00</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 345 000,00	0,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	6 615 498,00	0,00
Náklady na projekt EU peníze školám	559 795,00	0,00
Potraviny	605 585,43	103 719,00
Odpisy	18 212,00	0,00
Služby a opravy	0,00	10 220,00
Materiál	0,00	1 897,00
Energie	0,00	22 802,00
Náklady spojené s vlastní činností	144 930,98	0,00
Platy	0,00	99 191,00
Ostatní náklady	19 246,00	0,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-11 822,72</b>	<b>14 160,00</b>
<b>Celkový hospodářský výsledek:</b>	<b>2 337,28</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy školy a účetních dokladů z roku 2011

Výnosy a náklady základní a mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2012

<b>Výnosy a náklady v roce 2012</b>	<b>HČ (údaje v Kč)</b>	<b>DČ (údaje v Kč)</b>
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>11 883 766,06</b>	<b>282 945,00</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 905 000,00	0,00
Dotace od KÚ	8 742 400,00	0,00
Projekt EU peníze školám	287 046,59	0,00
Projekt EU Comenius	66 078,00	0,00
Potraviny	728 639,00	246 512,00
Čerpání fondů	51 908,00	0,00
Výnosy z pronájmů	0,00	36 433,00
Ostatní výnosy	6 794,00	0,00
Úroky	13 820,47	0,00
Příspěvky na ŠD	15 180,00	0,00
Školné MŠ	66 900,00	0,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>11 878 674,97</b>	<b>280 075,89</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 905 000,00	0,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	8 742 400,00	0,00
Náklady na projekt EU peníze školám	287 046,00	0,00
Náklady na projekt Comenius	66 078,00	0,00
Potraviny	729 005,60	165 248,89
Odpisy	14 541,00	538,00
Služby a opravy	0,00	2 658,00
Materiál	0,00	754,00
Energie	0,00	39 120,00
Náklady spojené s vlastní činností	112 054,37	0,00
Platy	0,00	71 757,00
Ostatní náklady	22 550,00	0,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>5 091,09</b>	<b>2 869,11</b>
<b>Celkový hospodářský výsledek:</b>	<b>7 960,20</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy školy a účetních dokladů z roku 2012

Výnosy a náklady základní a mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2013

<b>Výnosy a náklady v roce 2013</b>	<b>HČ (údaje v Kč)</b>	<b>DČ (údaje v Kč)</b>
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>11 935 304,49</b>	<b>314 245,48</b>
Příspěvek od zřizovatele	1 550 000,00	0,00
Dotace od KÚ	8 959 100,00	0,00
Projekt EU peníze školám	86 192,00	0,00
Projekt EU Comenius	288 452,83	0,00
Projekt Progres	159 900,00	0,00
Potraviny	761 554,32	281 389,48
Čerpání fondů	0,00	0,00
Výnosy z pronájmů	0,00	32 856,00
Ostatní výnosy	18 192,67	0,00
Úroky	15 632,67	0,00
Příspěvky na ŠD	16 680,00	0,00
Školné MŠ	79 600,00	0,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>11 941 107,47</b>	<b>249 685,60</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	1 550 000,00	0,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	8 959 100,00	0,00
Náklady na projekt EU peníze školám	86 192,00	0,00
Náklady na projekt Comenius	288 452,83	0,00
Náklady na projekt Progres	159 900,00	0,00
Potraviny	762 669,54	158 100,20
Odpisy	12 250,70	735,30
Služby a opravy	0,00	2 191,70
Materiál	0,00	1 487,00
Energie	0,00	40 507,40
Náklady spojené s vlastní činností	99 625,40	0,00
Platy	0,00	46 664,00
Ostatní náklady	22 917,00	0,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-5 802,98</b>	<b>64 559,88</b>
<b>Celkový hospodářský výsledek:</b>	<b>58 756,90</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy školy a účetních dokladů z roku 2013



## Výnosy a náklady mateřské školy v hlavní a doplňkové činnosti v roce 2011

Výnosy a náklady v roce 2011	HČ (údaje v Kč)	DČ (údaje v Kč)
<b>Výnosy celkem:</b>	<b>2 767 992,37</b>	<b>13 902,00</b>
Příspěvek od zřizovatele	609 147,00	0,00
Dotace od KÚ	1 993 414,00	0,00
Potraviny	118 868,00	0,00
Výnosy z vl. výkonů (školné)	40 000,00	0,00
Ostatní výnosy	3 068,00	0,00
Úroky	3 495,37	0,00
Výnosy z prodeje služeb	0,00	13 902,00
<b>Náklady celkem:</b>	<b>2 720 678,54</b>	<b>13 902,00</b>
Náklady hrazené zřizovatelem	609 147,00	0,00
Náklady hrazené z dotací KÚ	1 993 414,00	0,00
Potraviny	118 117,54	0,00
Spotřebovaná energie	0,00	1 931,00
Ostatní služby	0,00	371,00
Mzdy	0,00	9 816,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>47 313,83</b>	<b>1 784,00</b>
<b>Celkový hospodářský výsledek</b>	<b>49 097,83</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazu zisku a ztráty mateřské školy z roku 2011